

Uddannelse: Can.soc. i Politisk Kommunikation og Ledelse

Opgavetype: Kandidatafhandling

Opgavens titel: Huller i forsvaret? Et kvalitativt studie af
landsholdskonfliktens krisekommunikation

Den studerendes navn: Michael Skibsted Nielsen

Dato for aflevering: 6.maj 2016

Vejleder: Lasse Peter Laursen

Antal anslag/antal sider: 166.682/73 sider

Indhold

1.0 Indledning.....	4
1.1 Dansk Boldspil Union i Konflikt	4
1.2 Konflikten udvikler sig	5
1.3 Opmærksomheden og de mange stakeholdere.....	5
1.4 DBU i krise	6
1.5 Det nye DBU	6
Problemformulering	8
Arbejdsspørgsmål	8
Kan DBU's håndtering beskrives som hensigtsmæssig i henhold til teoretiske betragtninger?.....	8
2.0 Metode.....	9
2.0 Metode.....	9
2.1 Analysestrategi	9
2.2 Videnskabsteori.....	10
2.2.1 Social konstruktivisme.....	10
2.2.2 Organisationer.....	10
2.2.3 Modsigelse og Konflikt	13
2.2.4	14
Risiko og emergente konfliktsystemer.....	14
2.2.5	14
Tillid og emergente konfliktsystemer	14
2.2.6 Organisationer og funktionssystemer	15
2.2.7 Medier og emergente krisesystemer	16
2.2.8 Emergente krisesystemer og offentlig mening	16
2.2.9 Effekt og stakeholderidentitet	17
2.2.10 Videnskabsteoretisk betydning	17
2.3 Empiri.....	18
2.3.1 Aktørerne	19
2.4 Interviewsituationen.....	20
2.5 Casestudiet som Metode	21
3.0 Organisationsprofil	25
3.1 Organisationen	25

3.2 Lokalforeninger	25
3.3 Historien	26
4.1 Teori	29
4.2 Krisekommunikation.....	29
4.2.1 Hvad forstås ved krisekommunikation?.....	29
4.2.2 Krisens kontekst.....	30
4.2.3 Coombs anvendelse af Relationship Management	31
4.2.4 Attributionsteori.....	32
4.2.5 Situational Crisis Communication Theory:	34
Krisetype.....	34
4.2.6 Krisehistorie.....	34
4.2.7 Kriserespons.....	35
4.2.8 Generelle anbefalinger	36
4.2.8.1 At være konsistent i kommunikationen	37
4.2.8.2 Åbenhed.....	37
4.2.8.3 Anbefalinger	38
4.3 Den retoriske arena	39
4.3.1 Kontekstmodellen	40
4.3.2 Tekstmodellen.....	41
4.3.2.1	42
Krisekommunikationsinstansen	42
4.3.2.2 Afsender- og modtagerinstansen.....	43
4.3.2.3 Kontekst.....	43
4.3.2.4 Medie	45
4.2.3.5 Genre.....	46
4.2.3.6 Tekst	46
5 Analysen.....	48
5.1 DBU konflikt eller krise.....	48
5.1.1 Hvordan kan konflikten betegnes?.....	48
5.2 Den retoriske arena omkring Landsholdskonflikten	49
5. 3.....	54
Tekstmodellen.....	54

5.3.1 Afsender- og modtagerinstansen.....	54
5.3.2 Kontekst.....	56
5.3.3 Medie	57
5.3.4 Genre.....	57
5.3.5 Tekst	58
5.4 Implikationerne ved håndteringen	60
5. 5Hvordan kan DBU's håndtering iagttages overfor anbefalinger	63
6.0 Konklusion	66

1.0 Indledning

1.1 Dansk Boldspil Union i Konflikt

Onsdag den 18. februar 2015 udsender Dansk Boldspil-Union (DBU) en pressemeddelelse, hvor de forklarer hvordan deres forhandlinger om en ny landsholdsaftale¹ med Spillerforeningen² er brudt sammen. I pressemeddelelsen (PM18 som den vil blive refereret til fremover) beskriver DBU de forhold, de tilbyder landsholdsspillerne i forbindelse med den nye landsholdsaftale, der er gældende fra de nært kommende landskampe. Den aftale DBU tilbyder, indeholder blandt andet 1) betingelser om en reduktion i den økonomiske aftale på 17 procent til landsholdsspillerne, og 2) muligheden for at DBU skal kunne lave aftaler med spillerne individuelt, i modsætning til tidligere aftaler (DBU 2015, 18. februar). Dette medfører, at der opstår det som kommunikationschef i DBU, Jakob Høyer, betegner som en *"fagforeningskonflikt"* (Interview: 24) mellem DBU på den ene side og Spillerforeningen som repræsentanter for landsholdsspillerne på den anden side. Konflikten udvikler sig i løbet af den næste måned, men får sin ende den 21. marts, hvor der bliver indgået en aftale mellem DBU og Spillerforeningen. Begge parter beskriver hvordan de begge så aftalen som god (DBU 2015, 18. februar). I den brede offentlighed er der dog ingen tvivl om, at det er Spillerforeningen, og hermed landsholdsspillerne, der har fået mest ud af den nye aftale (Olsen 2015 21. marts).

¹ Landsholdsaftalen er en aftale der beskriver hvilke rettigheder DBU har for bruge landsholdsspillere i forbindelse med arrangementer der berører landsholdet og deres spillere. Herunder de økonomiske forhold og hvad de får i løn.

² Spillerforeningen er fagforening og interesseorganisation for professionelle fodboldspillere i Danmark.

1.2 Konflikten udvikler sig

Gennem konflikten er der en meget stor interesse fra både medier og offentligheden. Konflikten bliver dækket af utallige danske medier, den bliver udlagt og debatteret i adskillige nyheds- og sportsprogrammer på radio og tv (Bilde 2015: 02:00). Den store opmærksomhed får mange fodboldseksperter til at udtale sig om situationen. Blandt andet udtaler den tidligere danske U-landsholdstræner gennem mange år, Hans Brun Larsen sig til tv3sport *"det er to parter der burde have et godt forhold til hinanden, men som nu har haft ondt blod mellem sig rigtigt mange år"* om situationen mellem Spillerforeningen og DBU (Bilde 2015: 03:30). Citatet viser hvordan der er konflikt mellem de to parter, hvilket DBU også selv beskriver i deres pressemeddelelse.

Spillerforeningen udsender en pressemeddelelse samme dag, som kan betegnes som et svar på DBU's samme og her udtrykker de overraskelse over indholdet i DBU's pressemeddelelse, som de ikke er enig i: *"Udmeldingen er ikke koordineret med Spillerforeningen, og vi er ikke enige i det, DBU fremfører"* (Spillerforeningen 2015 26. februar). DBU møder også stor kritik fra medierne for deres pressemeddelelse og deres generelle håndtering af lønkonflikten. Blandt andet beskrives det af fodboldredaktør på Ekstrabladet, Allan Olsen: *"det her er ren kniven for struben på spillerne, og det er der ikke ret mange, der bryder sig om, at spille spillerne ud mod hinanden, det er dårlig forhandlingsstil af DBU"* (Bilde 2015: 06:20). Flere andre medier følger trop i opfattelsen af DBU's håndtering af konflikten.

1.3 Opmærksomheden og de mange stakeholdere

Det er ikke kun medierne, eksperter og kommentatorer, der er engagerede i DBU. Fodbold betegnes som Danmarks nationalsport, og den er også med over 343.000 registrerede fodboldspillere den største sportsgren i Danmark (Skriver 2011). DBU er det ledende organ for fodbolden i Danmark, og forvalter landsholdet, der er deres største produkt. Landsholdet er meget populært, hvilket også ses på de sociale medier, hvor siden 'Landsholdet' har 157.727 følgere på Facebook og 141.000 på Twitter. Herunder kan også ligges de mange følgere til de enkelte spillere på landsholdet, som ofte deler, kommenterer og er med i forskellige indslag omkring landsholdet. Landsholdets kampe ses af op til 1.5 million danskere i fjernsynet og af 37.000 på et ofte fyldt Telia Parken i København (Jp landshold 2009).

Der er således stor opmærksomhed fra mange stakeholdere på DBU og deres hovedprodukt, Landsholdet. Men selvom der er meget interesse og opmærksomhed omkring landsholdet, er der blandt befolkningen, ligesom hos medierne udbredt kritik af DBU i forbindelse med konflikten. I

perioden hvor konflikten forløber er hashtaget #DBUkonflikt brugt rigtig mange gange, og under dette bliver der delt kritiske kommentarer, artikler og debatteret omkring konflikten og i særdeleshed om DBU. Her bliver blandt andet fokuseret på hvordan DBU ødelægger sit image ved tage del i endnu en konflikt (Twitter 2015).

1.4 DBU i krise

DBU har gennem en længere periode har haft problemer med deres image og deres organisation generelt. For en organisation som DBU, der har som produkt at varetage fodbolden i Danmark, er det deres vigtigste opgave at varetage den på den bedst mulige måde, som organisation, mens det i fodboldsverdenen generelt er målet at vinde fodboldkampe. Der er således store forventninger til at DBU kan administrere en situation der omfatter begge dele. Det har dog haltet bagefter med begge dele over en årrække. De danske landshold har haft store problemer i de seneste par år og har ikke kvalificeret sig til de seneste tre fodboldslutrunder (Brückmann 2015). Samtidig har DBU haft en masse dårlige sager med blandt andet medieboykot og korruptionsrygter. Både det sportslige og organisatoriske påvirker hele organisationen, og i DBU's egne undersøgelser af deres brand bliver de betegnet som arrogante, rige og støvede (Bruun-Hansen 2014). Samtidig har DBU de seneste to år haft problemer med deres regnskab, hvor der har været underskud på henholdsvis på 9,9 millioner i 2013 og 14,1 millioner kroner i 2014. (DBU 2014, 25 januar). Det overstående og konflikten med Spillerforeningen har fået flere medier og eksperter til at erklære DBU som værende i krise. Ekstrabladet beskriver således hvordan DBU er midt i en kæmpe krise, under forløbet med konflikten (Olsen 2015, 27. februar).

1.5 Det nye DBU

DBU er en organisation i forandring og som ønsker bedre tider (Bach 2014). DBU er over en årrække blevet påvirket af nye risici og forventninger til en moderne organisation – de er ikke længere "bare" forvalter af det danske fodboldlandshold. Der er en forventning om, at de tager samfundsansvar og indgår i den sociale sfære. Disse forventninger bliver taget seriøst, særligt fordi DBU har en lang række samfundsudviklende tiltag i produktporteføljen. I 2014 lavede man således en ny strategi med fortællingen om "En Del af Noget Større", hvor herunder blandt andet indgår udvikling af projekter, der fremmer sundhed, integration og læring i skolen (Bach 2014). Disse emner er noget, der ligger udover det at varetage landsholdet og viser, at de tager deres samfundsansvar seriøst. Et konkret eksempel på dette er deres integrationsprojekt, der hjælper

asylansøgere til at spille fodbold, når de kommer til Danmark (Rasmussen & Mogensen 2016). Som tidligere nævnt er DBU i økonomiske vanskeligheder, og dermed fordrer muligheden for sociale tiltag en omprioritering, som har medført, at der skulle flyttes ressourcer fra landsholdet, som eksempelvis ikke har haft ligalandsholdsture de seneste tre år (Jensen 2014). Det udvidede fokus på andre samfundsrelevante emner end landsholdet har dog i forbindelse med landsholdskonflikten også givet en del anledning til debat omkring hvor DBU's egentlige fokus skal ligge, og om hvad der DBU's reelle funktion (Bilde 2015)

Under landsholdskonflikten har DBU arbejdet en del med deres kommunikation, som under udsendelsen af PM18 om, at de har indledt en konflikt med Spillerforeningen. De forsøger under hele perioden, at udøve kommunikation, der behandle konflikten og den negative omtale den fører med sig og de har således hver dag dialog med deres stakeholders. Men trods det møder de stor kritik for deres forslag til en ny landsholdsaftale med spillerne, men især også for deres håndtering af hele forløbet. Blandt andet blev der i perioden refereret til DBU som have manglende *"troværdighed"*, være *"konfrontatoriske"*, udøve *"dårlig forhandlingsstil"* og agere *"usmageligt"* (Bilde 2015). Ud fra disse udsagn kan der argumenteres for, at DBU's omverden ikke anser organisationens kommunikation til håndtering af konflikten som værende hensigtsmæssig.

I et interview med DBU's kommunikationschef Jakob Høyer forklarer han omkring deres beredskab i konflikter, og pointerer at de baserer deres håndtering på tidligere erfaringer (interview: 39). Teorien fraråder imidlertid at der kun skeles til tidligere situationer og erfaringer, da konflikter og krisesituationer er så forskellige fra gang til gang. Der findes en lang række forskere som arbejder på at stille mulige behandlingsmetoder indenfor konflikter og krisesituationer til rådighed. Blandt andet arbejder kriseforsker Timothy Coombs med, at skabe kontekst og systemiske responsteorier der skal hjælpe i behandlingen af kriser (Coombs 2015 s. 129). De danske forskere på området, Winni Johansen og Finn Frandsen, arbejder med forståelserne af retoriske arenaer i krisesituationer, som forbinder retorisk- og kontekstbaseret krisebehandling (Frandsen & Johansen 2013 s. 271).

Når man sammenholder udviklingen af samfundet som krisesamfund, opkomsten af nye måder, at se kriser på med fokus på en øget kompleksitet, herunder hvordan man skal behandle dem og ikke mindst måden hvorpå man kommunikerer om dem, står det klart, at det for organisationer med mange stakeholders og forventninger som DBU, kan være problematisk at styre en konfliktsituation. Dette kan få store konsekvenser for hele organisationen og dens fremtidige virke

og ikke mindst for den landsholdsaftale der var under udarbejdelse. Men er det muligt og hensigtsmæssigt at ride stormen af i en konflikt som denne på den måde DBU gjorde?

Mit samlede problemfelt fører mig således til at lave et undersøgende speciale med en problemformulering som følger:

Problemformulering

Hvorledes har DBU i sagen omkring landsholdskonflikten handlet hensigtsmæssigt og hvilke implikationer har deres ageren fordret?

Arbejdsspørgsmål

For at kunne besvare overstående problemformulering, er det nødvendigt med en række arbejdsspørgsmål, der skal give gunstige forudsætninger for besvarelsen.

- Hvordan kan konflikten mellem DBU og Spillerforeningen iagttages som en krisetype?
- Hvordan kan DBU's håndtering af konflikten beskrives?
- Hvilke implikationer har konflikten haft for DBU?

Kan DBU's håndtering beskrives som hensigtsmæssig i henhold til teoretiske betragtninger?

2.0 Metode

Jeg vil i dette afsnit komme ind på min metodiske tilgang til mit problemfelt. Der vil her være en gennemgang af hvilke metodiske valg og fravalg der har været foretaget, samt en gennemgang af hvorfor disse valg er de mest gunstige for en besvarelse af problemfeltet og hvorledes disse påvirker besvarelsen.

2.1 Analysestrategi

For at kunne besvare min problemformulering, er det vigtigt i dette afsnit at få en forståelse for hvordan den vil blive besvaret. I hele analysen vil iagttagelser af forskellige aktørers iagttagelser blive analyseret gennem min egen iagttagelse.

I opgaven arbejdes der med en induktiv metode, da jeg tager udgangspunkt i empirien (Bryman s32). Jeg tager udgangspunkt i casen omkring konflikten hos DBU og Spillerforeningen og den håndtering der blev udført i forbindelse med denne. Jeg afprøver denne empiri på teoretiske betragtninger af krisehåndtering og kommunikation, for herigennem at benytte teoriens muligheder for at hjælpe med forståelse af det empiriske. Jeg tillægger dermed teorien en grad af objektiv sandhed som empirien afprøves ud fra, denne sandhed vil dog blive diskuteret og sat i perspektiv i det videnskabsteoretiske afsnit. Videnskabsteorien vil blive brug som dels en refleksion over hele specialet, men vil også indgå teoretisk.

Opgavemetodisk vil jeg først udarbejde en organisationsprofil dernæst vil jeg beskrive hvordan man kan se konflikten ud fra krisebetragtninger, bagefter vil forløbet af landsholdskonflikten, der udbrød ved DBU's udsendelse af PM den 18. februar. Forløbet vil blive gennemgået analytisk i afsnittet kontekstmodellen analysen, hvor det dog holdes for øje at det er egne iagttagelser der vælger og dermed tegner casen. Herefter vil jeg forsøge at få en forståelse for hvordan DBU har ageret under konflikten, hvor deres handlinger vil blive analyseret ud fra de teoretiske betragtninger Johansens og Frandsens tekstmodel og senere Timothy Coombs betragtninger om krisetype og responsstrategier. Dette bliver forsøgt iagttaget igennem DBU's egne udtalelser og krisekommunikations kontekst, samt deres vurdering af, og dermed deres iagttagelser af deres håndtering. Derefter vil det ud fra de overstående karakteristika blive analyseret hvilke implikationer DBU's håndtering af konflikten i forhold til krisetypen har givet. Implikationerne skal være med til at give et indblik i implikationerne påvirkede håndtere konflikten, som de gjorde.

Herefter vil DBU's håndtering blive vurderet i skema opstillet ud fra SCCT anbefalinger. Dette skema skal komparativ belyse hensigtsmæssigheden måde hvorpå DBU har håndteret konflikten.

2.2 Videnskabsteori

I dette afsnit vil jeg gerne vise hvordan jeg ser og undersøger viden i dette speciale. Der vil være en gennemgang af hvad der karakteriserer mit videnskabsteoretiske ståsted, hvilke måder hvorpå ståstedet i videnskabsteorien påvirker mit arbejde og hvorfor denne tilgang er valgt. Da jeg i mit undersøgelsesfelt gerne vil undersøge krisekommunikation hos DBU, samt de implikationer der har været ved deres kommunikation, har jeg anset det for mest givtigt, at undersøge dette gennem en social konstruktivistisk tilgang. Dette har jeg valgt da jeg gerne vil forstå DBU's ageren og deres omverden ud fra de sociale konstruktioner der er med til at påvirke dem.

2.2.1 Social konstruktivisme

Social konstruktivismen som videnskabsteori er meget bred og flersidet med en lang række af forskellige forskere, der alle har forskellige fortolkninger. Jeg har derfor valgt at begrænse mig til at arbejde med Niklas Luhmanns fortolkninger af social konstruktivismen. Luhmann arbejder med et omfattende teoretisk apparat, der beskæftiger sig med stort set alle dele af samfundet. Luhmann arbejder med en række af strategier for hvordan man tilegner sig viden. Jeg vil i indeværende speciale ikke lægge mig fast på en af hans strategier, men bruge dem til at lave en Luhmann-inspireret analysestrategi med udgangspunkt i kommunikationen og hvordan Luhmann iagttager organisationer og krisekommunikation. Luhmanns teoriapparat vil blive brugt og være tilstede i specialet gennem oversættelse medieringer og dermed ikke være fra uddrag af hans original tekster.

2.2.2 Organisationer

For kunne anvende Luhmanns iagttagelser af organisationer vil hans grundbegreber om iagttagelse, system, kommunikation, organisation/beslutninger og sociale systemer blive kort introduceret. Organisationer bliver af Luhmann opfattet som 1) iagttagelser, 2) iagttagelser som samfundet udfører og 3) iagttagelser som samfundet udfører gennem at kommunikere (Tække & Paulsen 2008 s.13) Organisationer kan ifølge Luhmann betegnes som samfundsmæssige og kommunikative iagttagelser til forskel fra alt i verden, der ikke er iagttagelser, ikke-samfund og ikke-kommunikation (Ibid). Kommunikationen i organisationer kondenseres over tid ved beslutningskommunikation. Dette skyldes at organisationer kommunikerer gennem beslutninger.

Den organisatoriske betegnelse specificeres yderligere ved introduktionen af Luhmanns systembegreb. Et system iagttages som en række af iagttagelser, der alle knytter sig til og udfoldes med samme iagttagelsesforskel, der er med til at sætte grænsen mellem systemet selv og omverdenen. Hvor omverdenen er det, der af det iagttagende system kan iagttages og lade indholdet af sine iagttagelser præge heraf. Men som samtidige kan adskilles fra systemet, som det der kun iagttages og derfor ikke er systemet selv (Ibid s. 14). Alle systemer kløver altså iagttagelsesmæssigt verden i et system og en omverden for det enkelte system.

Luhmann beskriver hvordan samfundet først og fremmest kan defineres som det system, der bliver til i og med at der kommunikeres (Ibid). Kommunikation bliver dermed samfundets måde at værende iagttagende på. Organisationer er beslutningssystemer, som iagttager sig selv og sin omverden gennem deres beslutningskommunikation, og dermed handler kommunikation om for organisationer om at sondre besluttet mod ubesluttet (Ibid s 15).

Iagttagelse definerer Luhmann som en skelnen mellem indikation og distinktion. Når man drager en distinktion, skelner man markeret inderside fra en umarkeret yderside (Ibid s 16). Luhmann beskriver hvordan en iagttagelse ikke er tilsvarende, da denne fordrer en iagttagelse af hvad markeres og det umarkerede som ikke kan ses. Derfor mener han at en ny iagttagelse kan iagttage den iagttagelse (Ibid s 17). Sådan at en iagttagelse kan genindtræde i formen iagttagelse, som en iagttagelse. Anden ordens iagttagelser som Luhmann betegner dem, vil dog altid også i sig selv være en første ordens iagttagelse der kan kløves i skelnen mellem markeret og umarkeret (ibid). Luhmann argumenterer i den forbindelse, at der kan opstå et genindtrædelsesparadoks hvis man prøver at lukke iagttagelsesforskellen. Det gør organisationer ved at de søger at kamuflere at alle beslutning kræver, at man beslutter om der blev besluttet noget eller ikke. Altså hvis man beslutter at det er en beslutning, så skal også foretages en beslutning af beslutningen osv. (Ibid). Dette paradoks skal ikke løses, men skal gøres produktivt for at komme videre og undgå ubeslutsomheden. En anden ordens iagttagelse giver mulighed for at iagttage den forskel, den første iagttagelse benyttede sig af, og vurdere værdien af denne ved en iagttagelse (Ibid 18). Dette er således med til at skabe en refleksivitet over den første iagttagelse.

Anden ordens iagttagelser fordrer ligeledes begrebet autopoiesis, som kan betegnes som selvproduktion i systemet. Autopoiesis fokuserer på de distinktioner et iagttagelsesobjekt selv skaber (Ibid s19). Autopoiesiske systemer producere sig selv ud fra sig selv (Kneer & Nassehi 1997: 54). Systemet er lukket fra omverdenen og der kommer kun input fra omverdenen, gennem

næring til systemet i form af systemiske iagttagelser (Ibid 55). Dette betyder at systemet via autopoiesis er både lukket og åbent på en og samme gang. Luhmann beskriver hvordan at autopoiesis optræder i både biologiske, psykologiske og sociale systemer. I dette speciale vil der være fokus på sociale systemer, da kommunikationen og organisationen DBU ønskes analyseret.

I alle sociale systemer er kommunikationen det centrale element, da den opstår gennem kommunikationens autopoiesis. I sociale systemer er det kun kommunikationen der kan kommunikere. Luhmann beskriver kommunikation ud fra tre former: information, meddelelse og forståelse (Luhmann 1999 s. 72). Information forstås som en forskel, der udøver en forskel (Luhmann 2000 s 79). Hvis informationen skal gøre en forskel skal den meddeles, og dermed bliver information det betegnede og meddelelsen det betegnende. Det der differentierer information og meddelelse er forståelsen og hvordan denne forståelse selekteres (Tække & Paulsen 2008 s.22). Denne selektion af forståelse skal dog meddeles som information, som dermed bliver et kommunikativt element som udspringer fra det første. Det er altså op til andre at selektere forståelse for en ytring, før man iagttager hvilke sociale konsekvenser og hvilken hensigt og intention der bliver tilskrevet ytringen. Dermed vil kommunikation altid være bagudknyttende til tidligere kommunikationer (Ibid). I sociale systemer er det således vigtigt at opnå en reflektiv kommunikation, altså en kommunikation om kommunikation, for på denne måde at kunne iagttage og korrigere sig selv.

Sociale systemer er i Luhmanns teorier delt i tre underkategorier: samfund, organisationer og interaktioner. Samfundet beskrives af Luhmann som værende *"det omfattende stem af alle kommunikationer som producerer sig selv autopoietisk, når det i et rekursivt netværk af kommunikationer der hele tiden skaber nye kommunikationer"* (Luhmann 1997 s 72) Samfundet skal samtidig ses ud fra forskellige uddifferentierede funktionssystemer. Disse systemer har uddifferentieret sig sådan at de kun kommunikerer om en bestemt afgrænset funktion, dette ud fra den betragtning at andre funktionssystemer i samfundet varetager de andre funktioner (Tække & Paulsen 2008 s 26). Funktionssystemer er lukkede sociale systemer som tilslutter sig kommunikationen selektivt ud fra det enkelte funktionssystems kode og kommunikationsprocesser. Eksempler på funktionssystemer og koder er økonomisystemet med koden betale/ikke betale, eller retssystemet ret/uret (Ibid). Disse er meget vigtige i forhold til organisationer fordi samtidige funktionssystemer i deres koder rummer redskaber til at beslutte igennem.

Organisationer kan betegnes som værende kompleksitetsreducerende beslutningssystemer. Ved reducerende kompleksitet mener Luhmann, at organisationer kun består af et udvalgt og begrænset sortiment af legitime emner og kommunikationsbidrag (Ibid s 29). Det der legitimerer en organisations kommunikationer bliver afgjort af den kommunikationshistorie, der består af de henholdsvis forkastede og accepterede meningsemner, der indefra konditionerer organisationskommunikationens forløb (Ibid). Medlemskab af organisationen er således det der afgrænser dem fra deres omverden. Luhmann betoner hvordan samfundets organisationer herved kun består af beslutningskommunikation, som synliggør og fører til ny beslutningskommunikation.

2.2.3 Modsigelse og Konflikt

Ifølge Luhmann opstår konflikter når en modsigelse kommunikeres (Tække & Paulsen 2008 s. 140). En konflikt bliver altså til når et kommunikationselement optager en modudtalelse i sig og modsiger denne. Dette betvinger at det ikke er selve interessemodsatningen der er konflikten, men derimod at det er den der bliver kommunikeret. Enhver kommunikation fremprovokerer en tvedeling mellem ja og nej som meningsforslag, sådan at konsensus og konflikt begge skabes som alternativer (Ibid). Når der ytres et kommunikativt ”nej” støder det, skærper tonen og provokerer kommunikationen. Det vil friste til at stille sig i modstand mod den anden. Når en anden er stillet ind som modstand vil der blive skabt en konflikt der altid som system vil blive ført af en negativ dobbeltkontingens *”jeg gør ikke hvad du ønsker, når du ikke gør, hvad jeg ønsker”* (Ibid). Når konflikter emergerer overtager de for en tid autopoiesis, og dermed videreformidlingen af kommunikationen. På denne måde kan konflikter betegnes som en specifik form for sociale systemer, som bliver dannet gennem anledninger i andre systemer, hvor det i organisationer vil være en form for parasitter, der søger at påvirke systemet. Disse overtager for en tid samtlige kommunikationsbidrag og al opmærksomheden, sådan at de blokerer for kommunikationen i værtssystemet. Konflikter bliver altså en integrationsfaktor, der får bidrag med forskelligt indhold til at blive trykket sammen i et konfliktsystem. Luhmann forklarer hvordan konflikter dør ud når der ikke er flere bidrag der kan trækkes på, og når dem der yder bidrag bliver trætte af at strides, eller når man på et tidspunkt vil knytte an til andre temaer (Luhmann 2000 s. 453). Konflikter kommer for Luhmann til at spille en meget vigtig part i det sociale immunsystem, men det er på samme tid også klart, at konflikter har en destruktiv karakter på deres værtssystemer. Det gør de gennem at tage beslag på deres opmærksomhed og ressourcer (Ibid s 453).

En krise kan ud fra Luhmanns betragtninger defineres som "...en systemekstern iagttagelse, en omverdensiagttagelse, foretaget af en kommunikationsbidragsyder, der alarmerer samfundet om et fænomen, der skal handles i forhold til" (Tække & Paulsen 2008 s. 141). Ud fra dette kan en krise i første instans betragtes som en kommunikationsintern begivenhed, og altså en kommunikativ indikation på at der fra systemekstern side er sket en hændelse der bliver iagttaget, og derefter kommunikeres som en krise (Ibid s 2). Derefter vil en krise kunne bevirke en konflikt, ved at der bliver knyttet en modsigelse af en organisations håndtering af krisen til det første kommunikationselement. Ud fra det overstående kan krisekommunikationsbegrebet defineres som en organisations retoriske bidrag eller bestræbelser under emergente konfliktsystemer (Ibid).

2.2.4 Risiko og emergente konfliktsystemer

For at få en forståelse for organisationers spillerum skal begrebet risiko adresseres. Luhmann definerer risiko med distinktionen mellem risiko og fare (Luhmann 2005 s 21). I distinktionen er der en forudsætning om usikkerhed opstår i relation til et muligt fremtidigt tab, hvilket fordrer to senarier, hvor det potentielle tab iagttages som en risiko den kan attribueres til en beslutning, hvilket sker når tabet ses ud fra en konsekvens af en organisationel beslutning. Er det i stedet for eksterne forhold der forårsager det potentielle tab iagttages det som en fare, hvor attributionen er til omverden (Ibid s 22). Risiko kan kun attribueres til en beslutning hvis der er synlige alternativer hvor der kan skelnes imellem mulige tab ved disse.

2.2.5 Tillid og emergente konfliktsystemer

Tillid er et vigtigt element for Luhmann når man skal opnå forståelse for krisekommunikation, fordi organisationer bruger krisekommunikation til at vække en grad af tillid, og samtidig selv forsøger at konstituere tillid til deres beslutninger, ved vækkelsen af nogle offentlige meninger, eller eksterne parter der kan komme til undsætning eller have sympati for organisationens krisesituation (Tække & Paulsen 2008 s 144). Dette er dog elementer der refererer til dels forventninger og dels skuffelse. Da organisationers opmærksomhed er begrænset, og ikke kan iagttage alt, gør det at en beslutning kan miste sin beslutningsaktualitet når de bliver til vaner i en verden, man som system er fortrolig med (Ibid). Derfor vender aktualiseringen i beslutningen først tilbage i forbindelse med konflikter. Fortrolighed bliver derfor vigtigt for en organisation at opnå, da man med fortrolighed ikke konstant overvejer alternative beslutninger. Hvor tillid forudsætter at der er en risikabel begivenhed ved

beslutningen. Fortrolighed gør at man reagerer på skuffelse ved en ydre attribution, hvor man ved tillid tilfælde vil overveje en indre attribution, og dermed omstøde selektionen af tilliden (Ibid). Tillid optræder i samtlige funktionssystemer, og fungerer som svar på risiko og usikkerhed i de enkelte systemer. Tillid er ikke et funktionssystem i sig selv, men bruger distinktionen tillid/mistillid. Denne opfattelse skal knyttes til selvfremsstilling og selvfremsstillingshistorie, sådan at dem, der kan bevise en tidlig konsistens, har mulighed for tillid. ”Værdig til tillid er den der holder fast ved det, som han har meddelt bevidst eller ubevidst” (Luhmann 1999 s 81). Vores omverden er dynamisk og derfor er det ikke nok at man fortsætter sin selvfremsstilling som er bundet til ens selvfremsstillingshistorie for at opnå tillid. Man skal derimod være klar på at tilpasse sig på stabil og ensartet måde til blandt andet samfundets værdier. Organisationer bliver lammet når krisesystemer emergerer og når omverdenen ikke længere har fortrolighed med organisationen og der sker en selektering af mistillid (Ibid).

2.2.6 Organisationer og funktionssystemer

Det er vigtigt at organisationer er klar på at tage risici og dermed presse tilliden for at sikre udvikling. Der er klare tempofordele, da man alligevel ikke fuldstændigt kan vide om det lykkes. Ved at løbe risici der lykkes bliver der skabt en ny social struktur eller nye sociale muligheder. Samtidig bygger det moderne samfund på tillid, også til organisationer, men det kræver ligesom risiko, en refleksion. Altså der vil være en kommunikation og bevidsthed omkring alternativer med anden konsekvens. Organisationer referer primært kun til funktionssystemet økonomi, da deres eksistens er betonet af bundlinjen. Organisationer skal dog kunne kommunikerer med alle de andre funktionelle systemer for at kunne fungerer (Tække & Paulsen 2008 s146). Hvilket medfører en stor intern kompleksitet i forskellige roller og afdelinger, som skal varetage kommunikation i de forskellige funktionssystemer. Funktionssystemer vil altid være lukkede i sagsdimensionen, og skelner dermed i deres kommunikation ud fra et medie (Ibid). De er til gengæld helt åbne i socialdimensionen, sådan at alle kan påvirke dem, deres medie, semantik og kode. Organisationer skal i modsætning være åbne i sagsdimensionen og skal kunne kommunikerer med alle funktionelle systemer deres medier, koder og semantik. Men til gengæld være lukkede i socialdimensionen, da det kun er medlemmer der kan bidrage til kommunikationen. Organisationers krisekommunikation bliver derfor i samfundet iagttaget ud fra de enkeltes funktionssystemes semantik (Ibid s 147).

2.2.7 Medier og emergente krisesystemer

Massemedier betegner Luhmann som et funktionssystem, der er vigtigt i samfundet, og som organisationernes krisekommunikation bliver iagttaget i. Massemedierne bliver af Luhmann defineret som *"alle indretninger i samfundet, som ved udbredelsen af kommunikation betjener sig af tekniske midler til mangfoldiggørelse"* (Luhmann 2002 s 10). Dette beskriver hvordan en maskinisering af produkter der kommunikerer, der fører til en uddifferentiering af massemediesystemet. Det differentierer sig fra anden kommunikation gennem at interaktionen mellem afsender og modtager aldrig sker direkte mellem deltagere på grund af teknologien. Massemedier kommunikerer gennem mediet information og dermed koden information/ikke information (Tække & Paulsen 2008 s 147). Der er stor forskel på hvordan de enkelte massemedieorganisationer udnytter potentialet i koden med deres egne beslutninger og programmer. De bestemmer internt hvad der er information og ikke er. Organisationer skal tilkoble sig massemedierne for at kunne være synlige i samfundet, det er dog massemedierne der determinerer hvad der bringes og vinklingen. I konfliktsystemer er massemedierne ivrige bidragsydere og de er ofte med til direkte initiering af konflikterne. Hvilket hænger sammen med en iagttagelse af organisationer som værende til fare eller mistillidsvækkende. Derfor må organisationers krisekommunikation forsøge at vinde udbredelse igennem massemedierne, med en opfyldelse af informationskravet (Ibid s 148). Massemedierne har gjort udbredelsen af organisationers kommunikations større, men samtidig gjort iagttagelse af deres beslutninger nemmere. Dermed er organisationskommunikationen blevet mere risikofyldt og stiller store krav til selvfremstilling i form af blandt andet beslutninger om bæredygtighed. Beslutninger vurderes retrospektivt, hvilket medfører at der ofte kun bliver set på hvilke informationer der kunne være kendt og hvad der efterfølgende bliver bekendt (Ibid).

2.2.8 Emergente krisesystemer og offentlig mening

Den offentlig mening er et vigtigt begreb i forhold til krisekommunikation. Offentligheden iagttages som værende fragmenteret. Dette bevirker at opfattelsen af organisationer i offentligheden aldrig vil være ensartet og derfor vil stakeholders ikke kunne iagttages som en samlet enhed (Tække & Paulsen 2008 s 149). Luhmanns blik for offentlig mening ses ud fra grænsen mellem offentlig og privat (Ibid). Det der er offentligt må der tales åbent om, det har offentlighedens interesse. Der er altså en iagttagelsesgrænse mellem privat og offentlig, den sætter en grænse der overskrides ved en offentliggørelse af noget (Tække & Paulsen 2008 s 149). Grænsen flyttes ofte i kriser fordi de

skaber stor opmærksomhed, og derfor bliver noget privat til noget offentligt, hvilket forklarer at den offentlige mening ofte skifter tema, fra ex. økonomi til moral. Den offentlige mening er således meget svær at forudsige. Dette skyldes blandt andet at den har et særligt blik, hvor den skifter mellem at iagttage noget og iagttage sig selv, som kan fordre et skift i den offentlige mening (Ibid). Dette ses også i massemedierne, hvor elektroniske medier lægger en sag op, hvorefter andre medier tager både sagen og den kommentering der har været af sagen op. På overstående måder kan sager for organisationer emergere udenfor deres indflydelse, da der diskuteres andres meninger om sagen og at disse også kan ændre den offentlige mening. Den offentlige mening bliver altså det der kan stoppe konfliktsystemers autopoiesis ved temaskift, selviagttagelse eller ved emergens af mere interessante kriser (Ibid).

2.2.9 Effekt og stakeholderidentitet

Luhmanns kommunikationsbegreb iagttages som tidligere nævnt ikke som en dirigerende kommunikation. Den vil altid have en effekt, men det er fuldstændigt op til alle parter at selekttere deres egen forståelse. Samfundsdynamikken gør at offentlig mening bliver skabt når organisationer bliver udlagt som noget negativt, hvorefter alle kan udtale sig og medierne bringer holdningen og fortolkninger, der også selv bliver objekt for den offentlige mening (Tække & Paulsen 2008 s. 150). Dette medfører at organisationers krisekommunikation får konkurrence fra massemediers perspektiver og vinkling af konfliktsystemer. Den offentlige mening bliver genstand for hvordan alle stakeholdere skal afstemme deres image og redigere deres mening efter. Stakeholdere skal vurdere om de stadig kan affinde sig med deres selvbillede og selvfremstilling i relation til den konfliktramte organisation (Ibid). Der kan være stor risiko ved stadig at vise organisationen tillid, og dem der havde fortrolighed med den, vil måske begynde at reflektere og eventuelt selekttere mistillid. Det er dog vigtigt at forstå at offentlig mening kun er mening, og først påfører skade på organisationen når den tages op i et funktionelt system (økonomi, ret osv.). Her skal det nævnes at en diskrepans mellem kommunikation og handling i visse tilfælde ikke sikrer at organisationen fravælges, da det er relativt forbundet med organisationens produkter (Ibid s 152).

2.2.10 Videnskabsteoretisk betydning

Da Luhmanns teorier omhandler kommunikation og beslutningskommunikation, bliver kommunikationen mit ontologiske genstandsfelt. Min epistemologiske tilgang er givet gennem teorien omkring iagttagelse, hvilket definerer hvorledes der kan iagttages i organisationer og sociale

systemer, samt de givne beskrivelser i det tidligere afsnit for hvorledes de er opbygget og fungerer. Jeg arbejder som tidligere nævnt induktiv, hvor jeg tager udgangspunkt i casematerialet og forsøger at opnå en forståelse for det empiriske gennem teorier om krisekommunikation. Hertil vil videnskabsteorien blive brugt som et refleksion redskab til at opnå en samfundsforståelse for teorier og analyse.

2.3 Empiri

I dette afsnit jeg belyse hvordan min empiri kan karakteriseres, hvilken empiri jeg bruger, hvordan jeg vil bruge den, og hvorfor denne empiri er valgt.

Mit speciale bliver udarbejdet som et casestudie. Casestudierne kræver, at casen bliver beskrevet præcist. For at få casen bedst muligt beskrevet har jeg foretaget et interview med DBU's kommunikationschef Jakob Høyer, hvor i han giver sit interne syn på sagen. Min tilgang til mit interview vil blive gennemgået i det efterfølgende afsnit. Samtidig er der blevet brugt, alt der er blevet kommunikeret fra DBU i perioden for krisen forløb. Dette være sig pressemeddelelser, udtagelser, artikler, udlægninger af regnskaber og andet til at kortlægge casen. Det er vigtigt at have øje for hvordan DBU's kommunikation er betegnet som professionel. På samme måde er alle udtalelser fra DBU's omverden blevet brugt, herunder er ageren på sociale medier også brugt. Disse valg er lavet ud fra et fokus på at dette bedst giver mig mulighed for besvarelse af min problemformulering. Hvor det er meget vigtigt at få en forståelse for hvordan DBU ser sig selv som organisation, men også hvordan omverden ser dem som organisation. Det samme gælder for den konflikt der danner rammen for specialet og hvordan den bliver iagttaget. DBU's håndtering af konflikten beskrives i specialet med alle de handlinger og begivenheder der kommer fra DBU's side, der har med konflikten at gøre. Derfor bliver blandt andet et møde også til empiri, fordi den sender signaler om en håndtering/kommunikation under konflikten.

Jeg arbejder ikke med primær og sekundær empiri, da jeg tillægger alle mine data lige stor vægt, grundet et fokus på den måde der bliver kommunikeret på. Det skal dog i denne forbindelse siges, at vægten hvormed de aktører kan påvirke processen i konflikten ikke er ens. Hvilket vil sige, at jeg vægter udtalelser fra DBU og udtalelser fra offentligheden i artikler lige stort. Men det er klart at udtalelser fra DBU har større mulighed for at påvirke konflikten end et udsagn på Facebook, vurderet alt efter hvem der udtaler sig.

I denne forbindelse er det vigtigt at holde sig for øje at indhentelsen af interview er gjort efter at konflikten er afsluttet, hvor artikler, udtalelser, artikler og tv-udsendelser alle er taget fra den periode hvor konflikten stod på. Dermed er der i interviewene en mulighed for at reflektere over forløbet i konflikten, som ikke på samme måde var muligt i de andre iagttagelser.

2.3.1 Aktørerne

DBU ses som en organisation, hvor alle indenfor organisationen kan kommunikere, de arbejder med et bias der går på en økonomisk betragtning om at de kun kan overleve ved at have en sund økonomi, i hvert fald på længere sigt. De har dog samtidig en interesse i at have det bedst mulige produkt, hvilket de kun får i forbindelse med at have de bedste spillere.

Spillerforeningen er ligesom DBU en organisation, der håber at kunne bestå økonomisk, hvilket medfører at de kæmper for dels landsholdsspillerne, men også for deres egne interesser i form af at være forhandler og medlem for DBU og landsholdsspillerne og vise relevans.

Landsholdsspillerne har egne interesser, hvilket for det første er at spille på landsholdet, da dette giver gunstige økonomiske forhold, såvel som personlig succes og den opmærksomhed som rollen som landsholdsspiller giver spillerens brand. Dernæst har de en interesse i at de økonomiske forhold på landsholdet er gode. Til sidst har de også en interesse i at Spillerforeningen kan assistere dem i at få de ovenstående forhold i orden.

Ekspertter kan både agere som en del af offentligheden og af medierne. Nogle eksperter er ansat af medier til at kommentere for mediet, mens andre bare kontaktes omkring deres holdning. Iagttagelser fra eksperter er hentet fra mediernes brug af dem.

Dermed kan det beskrives at mit speciale bygger på kvalitative data. Kvalitative data er karakteriseret ved at de er subjektive analyser, der vægter beskrivelser og forståelse af socio-kulturelle fortolkningsskemaer, relationer og identitetsdannelse. Herigennem vil man søge at lave konstruktivistiske idealtyper, altså modeller som kan rationalisere de fænomener der bliver iagttaget og fortolket, eller bruge cases til at udarbejde gode eller kritiske eksempler, som kan illustrere en generel pointe (Olsen & Pedersen 2008 s 152).

Hovedparten af min empiri er indhentet under konflikten, og kommunikation var således nutidig og aktuel i situationen. Mens mit interview er indhentet efter konfliktens afslutning og dermed har interview personen mulighed for at reflektere over konflikten.

.

2.4 Interviewsituationen

Med den socialkonstruktivistiske tilgang anvendes kvalitativdata, fordi jeg ønsker at undersøge kommunikationen i casen. Mit interview med informanten Jacob Høyer blev foretaget som et åbent, semistruktureret interview med det formål, at sikre svarfrihed og muligheden for opfølgende spørgsmål i interviewsituationen. De opfølgende spørgsmål var mulige fordi jeg aktivt lyttede efter svarene, i lige så høj grad som jeg fulgte de på forhånd opstillede interviewspørgsmål. På den måde sikrede jeg konstant mulighed for fuld åbenhed for svar fra informanten (Kvale & Brinkmann, 2009 s. 159).

Inden interviewet fremsendte jeg mine spørgsmål til Jakob Høyer til gennemlæsning. Det påvirkede interviewsituationen på den måde, at informanten var forberedt på spørgerammen og kunne bidrage med fokuserede svar, hvilket desuden gav en form for velvilje fra informanten, der ellers havde gjort opmærksom på, at travlhed og arbejdspress besværliggjorde interviewaftalen (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 89).

Interviewet blev ligeledes påbegyndt med en briefing på interviewsituationen, samt en debriefing, hvor jeg understregede informantens mulighed for at gennemse og kommentere på eventuelt anvendte citater i selve specialet. Aftalen var yderligere med til at sikre fortroligheden mellem mig selv og informant.

For at kunne dokumentere og yderligere bruge udtalelserne i min senere analyse, valgte jeg med godkendelse af informanten af lydoptage interviewet. Efterfølgende er interviewet transkriberet ud fra overvejelser om den senere anvendelse af udtagelserne til at underbygge min analyse (Kvale & Brinkmann, 2009 s. 202f). Her har jeg bevidst valgt udelukkende at transskribere citater, og altså ikke taget stilling til, at informanten har rømmet sig eller lignende, fordi det ikke har haft betydning for meningsdannelsen i citaterne, og fordi min interesse ikke har været for en uddybende tekstnær og lingvistisk undersøgelse (Kvale & Brinkmann, 2009 s. 81).

Interviewet er foretaget for at kunne få det tættest mulige indblik i DBU's egen efterfølgende iagttagelse af håndteringen. Her er det selvfølgelig vigtigt at forstå, at det kan være svært at opnå et

fuldstændigt syn for dette, da en organisation gerne holder deres håndteringsplaner tæt ind til organisationen (videnskabsteori afsnit). Interviewet blev ligeledes foretaget for at få syn for evalueringen af egen håndteringsformåen i konflikten

2.5 Casestudiet som Metode

Dette speciale tager udgangspunkt i krisen i forbindelse med DBU og Spillerforeningens kontraktforhandlinger i 2015. Casen belyser, hvordan krisekommunikation, imagegenoprettelse og kommunikative arenaer kunne have været med til at forbedre behandlingen af krisen. Casestudier er induktive, altså tager de udgangspunkt i empirien, og derefter belyses denne med teorien i forhold til virkeligheden. Specialet er derfor bygget op som et singlelejret casestudie. Det er en empirisk undersøgelse, der skal belyse *”et samtidig fænomen indenfor det virkelige livs rammer, hvor grænserne mellem fænomenet og den sammenhæng, hvori det indgår, ikke er indlysende, og hvor der er mulighed for at anvende flere informationskilder til belysning af fænomenet”* (Andersen 2009, s 118).

Casestudier bliver ofte anvendt, når der skal udarbejdes projektopgaver, da der arbejdes med undersøgelse af en konkret problemstilling for en specifik organisation eller sag. Casestudiet giver mulighed for at kunne producere de nødvendige holdbare forklaringer og for at kunne undersøge faktorer der har en sammenhæng med den valgte case. Mit speciales undersøgelsesenhed er krisen i organisationen DBU, og specialet har som helhed til hensigt at undersøge de konkrete forhold ved krisehåndteringen og krisekommunikationen (Andersen, 2009, s117).

Casestudier er en vigtig metode når der skal generes viden indenfor samfundsvidenskaberne (Flyvbjerg 266). Den type af viden, som det er muligt at få gennem casestudier, er ifølge forsker Bent Flyvbjerg meget vigtig, fordi det er en kontekstafhængig viden, og dermed en viden, der har indflydelse på hvordan mennesker udvikler sig. Organisatorisk set betyder det, at en ordentlig beskrivelse af en case har mulighed for at give en anderledes og mere håndterbar viden om hvordan en organisation skal agere i fremtiden. Konteksten er vigtig, når man arbejder med samfundsvidenskaberne, da de ikke på samme måde som naturvidenskaberne har kunnet formulere almengyldige og forudsigelige teorier (Flyvbjerg 2010, s 468). Derfor er et dybdegående studie af en enkelt case og den viden herfra et rigtig godt alternativ til mere kvantificerbare metoder. Flyvbjerg forklarer det med: *”Formel generalisering er imidlertid overvurderet som kilde til videnskabelig udvikling, mens ”eksemplets magt” er undervurderet.”* (Flyvbjerg, 2010, s. 473)

Det er vigtigt, at valget af casestudie som metode afhænger af det problem og de omstændighederne, der arbejdes med i et studie. (Flyvbjerg, 2010, s. 470). Det er samtidig vigtigt at den enkelte case bliver strategisk valgt ud fra det problem der ønskes behandlet. Flyvbjerg beskriver hvordan der findes forskellige strategier for valg af cases. Det er disse strategier der skal være med til at sikre generaliserbarhed i den udvalgte case.

Jeg vil i mit speciale arbejde med de kommunikative problematikker, der foreligger omkring krisehåndtering og krisekommunikation i DBU. Dermed mener jeg at kunne betegne min case som valgt ud fra Flyvbjergs 'Informationsorienteret udvælgelse', fordi mit valg af case bygger på en forventning om dens informationsindhold, der kan skabe baggrund for en valid undersøgelse. Desuden anser jeg min case som, en af Flyvbjerg defineret som en "ekstrem case", fordi casen oplever så stor bevågenhed fra mange stakeholdere og casen om kommunikationskrisen overtager den egentlige konflikt. Flyvbjerg betoner dog:

"Endeligt bør det i forbindelse med strategiovervejelser ved valg af cases nævnes, at de forskellige udvælgelsesstrategier ikke nødvendigvis gensidigt udelukker hinanden. Eksempelvis kan en case på samme tid være ekstrem, kritisk og paradigmatisk. Fortolkningen af en sådan case kan være særligt informationsrig, fordi man får forskellige perspektiver og konklusioner på sagen afhængigt af, om den betragtes og fortolkes som den ene eller anden type case." (Flyvbjerg, 2010, s. 478).

DBU casen er blevet valgt ud fra den er eksempel på hvordan der bliver ageret i konflikter af organisationer, der er under stor bevågenhed med lang række af forskelligartede stakeholders, hvor den samtidig har store problemer med image, økonomi og deres eksistensgrundlag. Selve landsholdskonflikten i mellem DBU og Spillerforeningen, skal fungere som eksemplet herpå med begivenhed der kan karakteriseres som en krise for DBU.

Bent Flyvbjerg mener at det er muligt at lave generaliserbarheder gennem casestudier (Flyvbjerg 2010, s 478). Det er dog vigtigt at få beskrevet sit casestudie meget præcist for at kunne finde generel viden. (Andersen 2009, s 120). Ligeledes er det vigtigt at have for øje at den viden, som casestudierne former, er udpræget kontekstafhængige. Dette gør dog ikke, at elementer fra en sammenhæng/case ikke kan bruges i en anden lignende anden sammenhæng/case. Dette kan kaldes en teoretisk generalisering, hvor der drages paralleller mellem teori og praksis (Kvale & Brinkmann 2009 s 290). I tilfældet med denne case kan der blandt andet drages paralleller mellem den krisekommunikation, der er i DBU og teorier om kriser, krisekommunikation og

imagegenoprettelse. Gennem disse paralleller kan der opnås en ny viden om hvordan kriser påvirker en organisation og omvendt eller hvordan en hvis håndtering har implikationer på organisationen og dens omverden (jf. problemfelt). Når man ser på generaliseringen i dette speciale er det vigtigt at fremhæve, hvordan det er yderst sjældent, at to forskellige kriser i den samme eller i anden organisation er defineret som ens (Coombs 2012 s 3) Det vil ikke være muligt at overføre resultater fundet i denne afhandling direkte til en anden case, uden at have et øje for de kontekstuelle forskelle i en anden case.

Valget af casen er i min opgave med til at afgøre mit valg af teori. Dette medfører at teorierne kun er retningslinjer og ikke repræsentative for alle kriser, da andre teorier om krisekommunikation og krisehåndtering skal udvælges med udgangspunkt i den enkelte case eller krisesituation.

Casestudier har, ifølge den socialkonstruktivistiske tilgang, oftest en begrænset objektivitet, da casestudierne er baseret ud fra forskerens egne fortolkninger. Dette behandler Kvale og Brinkmann ved forklare hvordan objektivitet har meget forskellige betydninger. Denne tilgang til objektivitet anvendes også i dette speciale, da en såkaldt reflektiv objektivitet giver en mulighed for at give forståelser for subjektivitet og uundgåelige forudantagelser, som processen for specialet fordrer (Kval og Brinkmann, 2009 s 268). I forlængelse af dette forklarer Flyvbjerg, at processen med casestudier som oftest giver flere falsificeringer end verificeringer (Flyvbjerg, s479). Det gør at min afhandling undervejs i processen vil blive påvirket af min empiri, og at visse forudindtagne antagelser og synspunkter kan blive ændret og revideret undervejs i processen.

Jeg er i mit speciale meget åben for, at min case kan være betragtet og fortolket på en anden måde, end jeg gør. Her er det samtidig vigtigt at forstå, at jeg i mit speciale ikke arbejder med en speciel bias, hvor jeg enten vil verificere eller falsificere i forhold til casen. Jeg vil gerne afdække forhold, for at opnå en forståelse for DBU's ageren og forstå hvordan teorien vil kunne afhjælpe en lignende proces i fremtiden. Heri ligger en hypotese om, at kriseteorien kan optimere en krisehåndteringsproces og genoprette et image. Denne proces vil blive diskuteret med åbenhed ud fra casens udformning.

3.0 Organisationsprofil

I dette afsnit vil jeg give en gennemgribende beskrivelse af Dansk Boldspil Union som organisation. Dette gøres igennem deres egne iagttagelser af sig selv og dermed deres egen fortolkning. Dette gøres for at give en forståelsesramme organisationen DBU dens stakeholdere og næmeste historie op til. Dette vil også blive genstand for senere referering og analysering..

3.1 Organisationen

Dansk Boldspil Union er den øverste ledelsesmyndighed for dansk fodbold, som har til formål at udvikle og fremme fodbolden i Danmark. Men egentlig startede, som navnet også antyder, DBU som en forening der havde til hensigt at fremme boldsporten i Danmark, og blev stiftet i 1880 af 86 foreninger i henholdsvis cricket og fodbold. Senere kom også tennis ind under DBU's vinger. Senere er der blevet stiftet nye respektive forbund for cricket og tennis (Berendt 2004).

3.2 Lokalforeninger

DBU varetager opgaven med at fremme fodbold ved at arrangere og afholde nationale turneringer og landskampe for herre-, dame-, og ungdomslandshold. De nationale turneringer er blandt andet den professionelle Superliga, 1. division, 2. division øst og vest, og Danmarksserien (Ibid).

Det er også DBU der står for at udvikle, udgive og fortolke fodboldregler og - love i Danmark. Samtidig med de også står for uddannelse af spillere, ledere, trænere og dommere mm. i Danmark (Ibid).

DBU samarbejder med en lang række af organisationer og foreninger både nationalt og internationalt. DBU er medlem af FIFA ((Federation Internationale de Football Association) og UEFA (Union des Associations Europeennes de Football). I disse forbund arbejder DBU sammen med de andre medlemmer om at arrangere Verdens- og Europamesterskaberne i fodbold (Ibid). Mesterskaberne og kvalifikationen og den indkomst fra TV- og sponsorpengene herfra står for en stor del af det økonomiske grundlag for DBU. Dette gælder hovedsageligt for de turneringerne der bliver arrangeret for herrelandsholdet. Nationalt er DBU medlem af Dansk Idræts-forbund, som de samarbejder med omkring koordinering af idrætstiltag og omkring diverse politiske agendaer.

DBU som organisation er struktureret sådan, at der er en direktion som bliver bestyret af den administrerende direktør Claus Bretton-Meyer, som er nedsat af en bestyrelse hvor Jesper Møller er

formand. Bestyrelsen består af 12 medlemmer, der vælges af et års varighed i de enkelte lokalforeninger. Derudover sidder formanden, to næstformænd og en kasserer som faste medlemmer af bestyrelsen. Disse kan udskiftes ved en afstemning (DBU 2014, 28.februar).

Nedenfor ses organisationsdiagrammet for DBU. Her ses nogle elementer som ikke vanligt ses i ”de normale” organisationer, som en bredde og elite afdeling.

3.3 Historien

DBU havde sin storhedstid i 80’erne og 90’erne, hvor der både var gode resultater og meget stor opbakning til landsholdet. Det resulterede i store sponsoraftaler og mange solgte billetter til landskampene, og dermed rigtig gode økonomiske forhold for organisationen DBU. Op gennem 00’erne og 10’erne er det desværre gået mindre godt for DBU. Udviklingen i underholdningsindustrien har med internettet som primært medie gjort, at det er blevet meget mere tilgængeligt eksempelvis at se film, serier og idræt. Fodbolden er også blevet ramt af denne globale udvikling, hvor det nu er blevet muligt at se fodbold lige meget hvor du er. Samtidig med at du kan se alle de kampe fra alle lande og ligaer, og endda se flere kampe på en gang med flere skærme. Det er dermed blevet muligt at følge sit yndlingsklubhold eller flere hold hver eneste weekend. Ligesom du kan få alt information om holdene via internettet. Dette har været med at gøre at klubfodbolden har overtaget landsholdsfodbolden som der hvor der er størst økonomi, eksponering og tilslutning (Brückmann 2015). Globaliseringen har også været med til at udvikle fodbolden: der er kommet meget mere pres på landsholdene, da flere nationer bruger mange penge på deres landshold, med bedre trænere og faciliteter til følge. Det øgede pres har også kunnet ses på det danske landsholds præstationer og placering på verdensranglisten. Det danske landshold var i 80’erne og 90’erne kendetegnet ved at have store stjerner som Sivebæk, Laudrup og Schmeichel, der alle spillede i de største klubber i Europa, og som skaffede Europamesterskabet 1992 i Sverige. Det er nu over 20 år siden og i 00’erne og 10’erne er landsholdet mest kendt for lige præcis misset kvalifikationer til europa- og verdensmesterskaberne. Dertil kommer at Landholdets mest eksponerede stjerne, Nicklas Bendtner ikke spiller eller skaber skandaler i forbindelse med spritkørsel eller ulovlig reklame (Ligetil 2013). Manglen på stjerner og presset fra andre nationer ses også ud fra det danske landsholds øjeblikkelige placering på den officielle verdensrangliste hvor de ligger nummer 41, hvilket er landets dårligste placering nogensinde (FIFA 2016). Efter Europamesterskabet i 92 lå Danmark på en tredje plads.

Selvom DBU er en bred organisation, der varetager forskellige fodboldrelaterede aktiviteter, så er landsholdet deres suverænt største indtægtskilde. Derfor er de dårlige resultater også gået ud over DBU's seneste regnskaber, hvor de sidste to år har kunnet præsentere et underskud på henholdsvis på 9,9 og 14,1 millioner kroner (DBU 2014 28. februar) DBU beskriver selv grunden til underskuddet i 2014 som værende

”særligt påvirket af færre indtægter ved A-landskampe udgørende -4,1 mio. kr., samt et lavere resultat af de kommercielle aktiviteter og TV på -7,1 mio. kr. Endvidere har møder og administrationen et merforbrug på 6,4 mio. kr. i forhold til budgettet, der overvejende relateres til engangsudgifter i forbindelse med organisationsudvikling og direktørskifte” (Ibid).

Som citatet indikere er der sket en udvikling i organisationen DBU. For det er ikke kun på fodboldbanerne at DBU har været udfordret. DBU har haft en lang række af sager der har belastet dem. DBU lavede blandt andet en intern undersøgelse i 2008 med svar fra 5.500 personer, mange der havde en tilknytning til DBU, den viste at danskerne forbandt DBU med ord som støvet, gammeldags, bureaukratisk, konservativ, ikke handlekraftig, tillukket, bedrevidende og arrogant (Henriksen 2014). Denne interne undersøgelse slap ud til offentligheden, hvorefter DBU afviste konklusionerne i den, selvom den kom til skue for alle. Konklusionerne i rapporten blev underbygget af DBU's sag omkring et presseboykot efter en kamp mod Portugal, hvor ingen ville udtale sig til pressen da de ikke følte at de var blevet behandlet retfærdigt af dem. Men også et forbud mod at bruge det sociale medie twitter under EM-slutrunden i Polen og Ukraine i 2012 gav skår i deres image (Brunn-Hansen 2014). Samtidig blev DBU rullet ind i en international fodboldkrise omkring korruption, hvor flere af de ledende personer i både FIFA (Fédération Internationale de Football Association) og UEFA (Union of European Football Associations) blev anklaget for korruption, for blandt andet at have modtaget penge for at give en VM fodboldslutrunde til Qatar. Da DBU er engageret i begge forbund og er repræsenteret ved Jim Stjerne Hansen blev de også rullet ind i sagen, især fordi han har stemt for nogle af de korruptionsanklagede (Hansen 2015).

Alle disse sager og flere andre var medvirkende til at DBU's forretningsudvalg i 2013 valgte at ansætter en ny direktør i Claus Bretton-Meyer, der sammen med den nyudnævnte formand Jesper Møller skulle iværksætte ”....en modernisering og tilpasning af organisationen med det formål, at organisationsstrukturen skal tage endnu bedre højde for den helhedstanke, DBU er baseret på” (Berendt 2013). Ansættelsen af en ny direktør medførte en del udskiftning i organisationen og

udsendelsen af den nye strategi ”En del af noget større” der som tidligere nævnt har til formål at være med til at tegne DBU som en social ansvarlig organisation (DBU 2014). *”Med budskabet ’En del af noget større’ ønsker vi at fortælle, at fodbold er en del af et større samfund – og at vi gerne bidrager til det. Vi ønsker at vise en ydmyghed og samtidig, at vi er bevidste om det ansvar, DBU har i det danske samfund”* udtaler direktøren (Ibid).

De problematiske sager stopper dog ikke med tilrettelægningen af den nye organisation, for den nye direktør havde ikke siddet længe inden han kom i problemer og i clinch med landstræneren Morten Olsen, da han antydede at han kunne blive fyret. Dette kickstartede en lang række af udtalelser og stikpiller mellem Bretton-Meyer og landstræneren som belyser det dårlige forhold mellem de to (Jesevski 2015). Samtidig har der igennem en længere periode været problemer med at få en landsholdsaftale på plads med Spillerforeningen, hvilket fordrer dette speciales case i form af den tidligere nævnte landsholdskonflikt, der vil blive udlagt i det efterfølgende afsnit.

Målet med dette afsnit er at kunne konditionere hvordan jeg i mit speciale ser DBU som organisation i forskel til andre organisationer, med mantraet: for at kunne kende organisationen skal man vide hvad det er den ikke er (Paulsen & Tække 2008 s. 13-15). Her er det vigtigt at mine iagttagelser ikke er endegyldige, men bygger på iagttagelser af DBU og omverdenens egne iagttagelser og derfor er konstruktioner, og at de dermed vil blive behandlet sådan gennem specialet.

4.1 Teori

4.2 *Krisekommunikation*

I den nedenstående vil krisekommunikationsbegrebet bliver gennemgået for at opnå forståelse for begrebet ligesom udvalgte teorier af Timothy Coombs forståelse for krisekommunikation og respons. Efterfølgende vil Frandsen og Johansens teori om Den retoriske arena blive udlagt. Disse beskrives på en måde så de kan hjælpe til en analyse, der kan give svar på problemformuleringen. Teorierne er udvalgt specifikt til denne analyse og derfor vil alle oprindelige elementer af teorierne ikke blive adresseret, kun dem der hjælper analysen på vej.

4.2.1 Hvad forstås ved krisekommunikation?

Krisekommunikation er noget der har vundet indpas gennem de sidste årtier. Det bliver nævnt som en form for Public Relations (Frandsen & Johansen 2015 s. 185). Frandsen og Johansen beskriver det ved at det er afsenderens styrker og svagheder, samt omverdenens muligheder og trusler der manifesterer sig ved at skabe en problematisk situation (Frandsen og Johansen, 2015 s 185). En del kriser har sit afsæt i ulmende sager, der starter som små og ikke særligt betydelige kriser. Men der er mulighed for at en lille krise som et rungende rygte kan få katastrofale konsekvenser for en organisations omdømme, hvis ikke der bliver handlet, med et forsøg på at tilbagevise eller bremse udbredelse af krisen. Negativ omtale af organisationen i medier er alt sammen noget der presser organisationens omdømme, og dette kan være svært at stoppe når det først er i gang, og dermed have store konsekvenser for en organisation (Frandsen & Johansen, 2010b, s. 304). Derfor beskrives det blandt andet af Timothy Coombs, at krisekommunikation er et af de vigtigste elementer i krisehåndtering i organisationer (Coombs 2015 s. 130).

Krisekommunikation har som nævnt ikke haft den store plads i faglitteraturen. Den bliver iagttaget ud fra perspektiver om den snævre og den brede tilgang. Den snævre tilgang ser krisekommunikationen som respons på en begivenhed. Det vil sige at den kommunikation der først begynder når krisen bryder ud og er under forløbet til dens afslutning. Det er dette perspektiv blandt andre William Benoit har sit fokus på, når han beskriver sin tilgang til responsstrategier til imageoprettelse (Frandsen & Johansen 2013 s 16-17). Det andet perspektiv er den brede, der har sit fokus på krisekommunikationen som en helhed. I den brede opfattelse bliver der set på krisekommunikation før, under og efter krisen. Samtidig med der bliver set på både afsenderens og

modtagerens kommunikation. Dette skal ses i modsætning til den snævre opfattelse hvor der kun ses på afsenderens kommunikation (Frandsen og Johansen 2013, s 16-17). Coombs er en af fortalere for den brede opfattelse, som der i specialet også vil være fokus på, da denne giver de bedste forudsætninger for, at analysere kriseforløbet, omkring konflikten og håndteringen af den. Samtidig fordrer den socialkonstruktivistiske tilgang til specialet at kommunikationen ses som en helhed, hvor der både ses på hvordan der kommunikeres fra afsender og hvordan dette forstås og kommunikeres videre fra modtagere (videnskabsteori afsnit).

4.2.2 Krisens kontekst

Som tidligere nævnt definerer Coombs en krise som en begivenhed, der for en organisation danner en uforudsigelig trussel, som kan have en negativ påvirkning på organisationen, hvis den behandles forkert. Begivenheden bliver først til en krise når den ifølge Coombs bliver håndteret uhensigtsmæssig eller forkert. Bliver en begivenhed modsat behandlet godt eller korrekt, vil begivenheden ikke karakteriseres som en krise (Coombs 2012, s 2). Ud fra Coombs definition af kriser, bliver kriseledelse og krisekommunikation et integreret element til at forstå dem, da de ikke kan fuldt forstås uden. Denne tilgang falder godt sammen med Frandsen og Johansens definition af dobbeltkrisen og kommunikationsprocessers, for kriser kan som nævnt kædes sammen med ovennævnte, da de på samme måde tillægger håndteringen af krisen en stor betydning for krisers udvikling (Frandsen & Johansen, 2007, s. 78-79). Dette er med til, at underbygge hvorfor det er så vigtigt at forstå DBU's håndtering af krisen, for at forstå hvordan krisen tog form og implikationerne heraf.

I slutningen af 1990'erne udformede Coombs sin model for krisekommunikation, der var inspireret af tidligere forskning af David Sturges kriseforskning og af responsstrategierne i imagegenoprettelse som Benoit udviklede (Coombs 2015, 4). Han gjorde dog op med en del af Benoits tænkning, da han ville kontekstualisere responsstrategierne. Coombs satte sociologiske og socialpsykologiske kontekster op, som skulle være med til at skabe en overordnet forklaringsramme for strategierne (Frandsen & Johansen, 2007, s. 229 & Coombs 2015 s. 8-9). Coombs beskriver, at en sådan forklaringsramme, også kaldet den symbolske tilgang, kan hjælpe til at give forståelse for, hvordan en krisesituation kan være udslagsgivende for hvilken kriseresponsstrategi der vælges, men også på hvor stor effekt den udvalgte strategi kan få (Coombs & Holladay, 2001, s. 321).

Kontekstualiseringen af kriseledelse og krisekommunikation sker ved inddragelse af helt nye elementer fra andre forskningsområder. De elementer han gør brug af er relationship management, hvor der inddrages stakeholderteori og omdømmeledelse. Samtidig bruger han neoinstitutionel organisationsteori for at redegøre for den organisationsmæssige legitimitet. Han anvender attributionsteori som redegørende for stakeholdernes tillægelse af kriseansvar. Til sidst bruger han sine egne teorier omkring krisetyper og kriserespons ud fra stakeholders iagttagelser af kriseansvar (Coombs 1999 s.?). I det nedestående afsnit vil disse blive afdækket, da disse skal danne grundlag for at forstå den kontekst hvori DBU agerer, i forbindelse med konflikten, herunder deres håndtering.

4.2.3 Coombs anvendelse af Relationship Management

Når Coombs inddrager Relationship Management, omhandler det ikke selve krisesituationen, men mere den opfattelse der er Public Relations i krisesammenhænge. Han bruger sit symbolske syn på krisekommunikation og sammenholder med de perspektiver der er i relational management (Frandsen & Johansen, 2010, s. 229). Relationship management har sit fokus på den relation der er mellem organisation og stakeholders, som betegnes som essensen for det praktiske og strategiske indenfor Public Relations-retningen. Kriser bliver i denne sammenhæng beskrevet som episoder i en relationen der er mellem organisationer og stakeholders. Stakeholders vil i dette speciale og i sammenhæng med overstående blive defineret ud fra Coombs betegnelse: ” *enhver person eller gruppe, der har en interesse, ret, krav eller ejerskab i en organisation* ” (Coombs, 2000, s. 75).

De relationelle bånd mellem organisation og stakeholders iagttages gennem to dimensioner: den strukturelle og den tidsmæssige. Den strukturelle dimension bruger Coombs til at definere relationen som værende *interdependent*, det vil sige at der er gensidigt afhængighedsforhold mellem organisationer og deres stakeholders (Coombs, 2000, s. 73-75). Dette forklarer han ud fra forskningen i interpersonel kommunikation, hvor der er fokus på en gensidig afhængighed mellem personer i kommunikation. I den tidsmæssige dimension, indfører Coombs begrebet *relationel historie*. De situationer eller begivenheder som en organisation er impliceret i, er dette perspektiv løsrevne og isolerede fænomener som kan iagttages alene. Begivenhederne skal i stedet ansues som enkelte dele i en større og mere omfattende sammenhæng og relation, der opstår over tid. Den relationelle historie er herigennem med til at påvirke hvordan en organisations stakeholdere fortolker en krisesituation (Ibid). Ud fra dette beskriver Coombs hvordan begrebet relationel skade er en betegnelse på den effekt en krise har på det forhold der er mellem organisationer og deres

stakeholders, som er opbygget over tid (Ibid). Det er dette forhold der er fundamentet for det omdømme som organisationer får gennem relationen til deres stakeholders (Ibid). Denne tilgang er relevant for at kunne analysere hvorfor DBU's håndtering bringer dem i krise, og til at forstå de implikationer krisen har, ved at give blik for de strukturelle og tidsmæssige relationer der er mellem DBU og deres stakeholders. Perspektivet skal fungere i samspil med efterfølgende afsnit for bedst muligt at kunne belyse hvordan DBU's håndtering af krisen influerede krisen.

4.2.4 Attributionsteori

Jeg vil i mit speciale arbejde med Attributionsteori som det tredje led af kontekstualiseringsforskningen. For denne fordrer i forlængelse af de forrige afsnit, en mulighed for at komme endnu tættere på stakeholdernes forståelse og fortolkning af krisebegivenheder (Coombs 2012: 35). Coombs mener, dette er et vigtigt perspektiv, da man med dette gør op med kun at fokusere på afsenderen i krisekommunikation og retter en del opmærksomheden mod et mere modtagerorienteret perspektiv (Ibid) Dette kan også beskrives ud fra socialkonstruktivistisk perspektiv, hvor det ikke er hvad der bliver kommunikeret, men fokus er på hvordan modtageren forstår kommunikationen og kommunikerer den videre (Videnskabsteori afsnit). I analysen vil det modtagerorienterede perspektiv blive brugt til, at belyse modtagernes opfattelse af den kommunikation DBU udsender i forbindelse med krisen. I attributionsteorien er der en grundantagelse om, at et almindeligt menneske spontant søger efter årsager for hvorfor noget er sket, eller at noget er gjort af nogen (Frandsen & Johansen, 2010, s. 234) Attributionsteori kan defineres ud fra at aktører bruger attributioner på at iagttage situationer på grundlag af bestemt informationer, de 'tilskriver' eller tillægger individuelt ansvar for en negativ handling eller begivenhed. (Frandsen & Johansen, 2010, s. 234)

Stort set samme definition er udgangspunktet Coombs brug af attributionsteori (Coombs & Holladay, 1996, s. 281-282). Han peger på at findes tre dimensioner, som alle giver mennesket hjælp med tilskrivelse af ansvaret for en begivenhed. Det bliver gjort gennem at bestemme om der er tale om et stærkt eller svagt individuelt ansvar for begivenheden. Hvis en aktør der er involveret i en begivenhed bliver tilskrevet ansvaret, er der tale om et stærkt individuelt ansvar. Er det på den anden side eksterne faktorer der tilskrives ansvaret, er der tale om svagt individuelt ansvar. En organisation vil gerne tilskrives mindst muligt af ansvaret (Frandsen & Johansen, 2007, s. 234). Når attributionsteorien bruges i analysen skal det være med til at give forståelse for hvem DBU's omverden betragtede som den ansvarlige aktør for krisen. Forskellige krisesituationer fordrer ifølge

Coombs i hvor høj grad det enten er svært eller let for omverdenen tillægge en organisation ansvaret for en krise. Samtidig vil attributionen fremprovokere en bestemt opførsel og følelser hos omverdenen. Med en stærk attribution vil der være en stor sandsynlighed for at de negative afladninger af kriser vil skade organisationen (Frandsen & Johansen, 2010, s. 235). DBU's kriseansvar bliver forsøg analyseret ud fra de tre kausale dimensioner udviklet af Coombs. Der var oprindeligt fire dimensioner som var: stabilitet, ekstern kontrol, personlig kontrol og locus (McAuley et al., 1992). Personlig kontrol og locus blev efter senere forskning reduceret til locus, da der var en stor del af overlap mellem deres intentionalitet af en handling (Frandsen & Johansen, 2010, s. 235).

Den første dimension er stabilitet, denne henviser til den frekvens der er i begivenheden og hvor ofte en person er involveret i begivenheden. Er en person gentagende involveret i begivenheden, kan den betegnes som værende stabil. Hvis personen på den anden side sjældent er involveret, beskrives begivenheden som ustabil. En aktør/person i en stabil begivenhed vil ofte blive tilskrevet årsagen til den, end i en ustabil. Den anden dimension, kontrol, er med til at forklare hvorvidt årsagen til en begivenhed kunne kontrolleres af en anden person end aktøren. En svag ekstern kontrol indikerer at en anden person ikke havde den store indflydelse på årsagen til begivenheden, mens en stærk ekstern kontrol viser det modsatte (Ibid). Det er derfor ønskeligt for en organisation, at det er en vis grad af stærk ekstern kontrol, for dermed ikke at blive tillagt for stor en del af årsagen til begivenheden. Den sidste dimension er *Locus*, en dimension hvor det betegnes om årsagen til en begivenhed er intern eller ekstern locus. Der er tale om ekstern locus når årsagen for en begivenhed tilskrives begivenheden i sig selv, og intern locus hvis det i modsætning er aktøren der tilskrives årsagen (Coombs & Holladay, 1996, s. 281-282). Det er dermed ønskeligt for en organisation, at der er en stærk ekstern locus. Ifølge Coombs er kriseresponsstrategier den bedste måde hvorpå en organisation kan genskabe eller genoprette deres omdømme under et kriseforløb. Dette gøres ved at ændre stakeholderne opfattelser af attributioner gennem de førnævnte kausale dimensioner om krisesituationer som stabile/ustabile, kontrol og locus (Ibid). De ovennævnte dimensioner vil i specialet sætte et ekstra fokus på opfattelsen af konflikten hos DBU og implikationerne herved. Samtidig skal det også bruges til at forstå hvordan krisen påvirkes fra eksternt hold

4.2.5 Situational Crisis Communication Theory: Krisetype

Ifølge Coombs er det utroligt vigtigt, at hvis man skal have en mulighed for at behandle en krisesituation ordentligt, at man erkender hvilken type krise der er tale om. Til at determinere dette bruger Coombs sin teori omkring Situational Crises Communication Theory (SCCT). SCCT er et vigtigt redskab til at beskytte organisationers omdømme i forbindelse med en krisesituation, da det skal hjælpe til at udvælge en responsstrategi der passer til størrelsen på truslen der eksisterer mod organisationens omdømme (Coombs & Heath, 2006, s. 203). Typen af krise og dennes trussel mod organisationens omdømme hænger sammen med hvordan stakeholders opfattelse af ansvar er. SCCT betegnes ligesom resten af Coombs teorier som værende kontekst afhængige, da effektiviteten af en kriseresponsstrategi vurderes ud fra den enkelte krisesituation og dennes kontekst. Situationen/konteksten er det beskrivende for hvad der er den mest optimale responsstrategi for håndteringen af krisen (Coombs 2015 s 150).

Udvælgelse af den optimale strategi kan kun identificeres hvis man er klar over hvordan stakeholdere fortolker krisetypen i den enkelte situation. Krisen kan ifølge Coombs deles op i tre forskellige typer, som alle har en forskellig grad af negativ indflydelse på organisationers omdømme. Den første krisetype er en *offerkrise*, denne lille trussel mod en organisations omdømme, defineres som rygter og naturkatastrofer (Coombs 2012 s 158). Den anden krisetype er *uheld*, denne har karakter af at have en lav trussel for organisationens omdømme. Uheld er betegnet ved at være fejl, udfordringer eller udstyrssvigt. Den sidste type er *undgåelige kriser*. Denne type udgør den største trussel mod omdømmet. Dette skyldes at organisationer i disse kriser er bevidste om, at de udsætter andre for risiko og de handler i strid med forventninger. *Undgåelige kriser* kan betegnes som bevidste lovovertrædelser, dårlig ledelse, organisatoriske ugerninger, menneskelige fejl (Coombs 2012, s158). Det er altså begivenheder hvor stakeholders har en stor attribution mod organisationen. Organisationer vil ofte forsøge at identificere hvilken krisetype de befinder sig i, men det er ikke altid denne stemmer overens med den opfattelse ens stakeholders har. At få bestemt krisetype er som nævnt vigtigt for, at få blik for hvilken kriseresponsstrategi der er optimal at anvende for DBU og dermed hvilket mulighedsrum de har. Men samtidig også for at forstå hvordan krisen iagttages af stakeholders kontra DBUs egen opfattelse.

4.2.6 Krisehistorie

SCCT's næste skridt er at få en forståelse for hvordan organisationens krisehistorie ser ud. Her er der fokus på om en organisation har været udsat for lignende kriser i deres levetid. Hvis en

organisation har flere sammenlignelige kriser bag sig, vil det have en negativ indflydelse på omdømmet (Ibid). Herunder er det vigtigt at forstå at en organisations krisehistorie også påvirkes af tidligere kausale dimensioner som frekvens, kontrol og locus, stakeholder relationen og ikke mindst omdømmet. Hvis en organisation har et positivt omdømmet vil dette have en halo-effekt og kan være med til at skærme for den skade en krise kan påføre. Mens et negativt omdømme kan have en såkaldt velcro-effekt og dermed forstærke skaden og hænge ved organisationen (Coombs 2012 s158). Dette perspektiv har fokus på hvordan DBU's omdømme er med til at påvirke deres mulighedsrum for håndtering af krisen, og samtidig se på hvordan der gennem deres omdømme og krisehistorie skabes en velcro eller halo-effekt på den skade der er forekommer forbindelse med krisen.

4.2.7 Kriserespons

For at imødekomme den store diversitet der er i forskellige krisesituationer har Coombs udviklet 10 forskellige responsstrategier, der alle behandler kriser forskelligt. Strategierne spænder over de defensive strategier til de imødekommende strategier (Coombs s180).

De første kategorier af responsstrategier er benægtelsesstrategierne. Disse skal bruges når en organisation vil konfrontere eller angribe den aktør der påstår en krises eksistens. Dette vil ofte ske gennem trusler mod den anklagende aktør via sagsanlæg eller anden form for magtanvendelse (Coombs 2012 s 154). Den anden side kan forekomme når en organisation benægter at en krisesituation eksisterer. Dette gøres ved at organisationen forklarer hvorfor de ikke mener der er tale om en krise (ibid). Endelig har virksomheden også en mulighed for at bruge en syndebukstrategi, hvor organisationen tilskriver årsagen for en krise til eksterne aktør, og dermed selv går fri.

Den næste kategorigruppe er formindskelsesstrategier. I disse er der en erkendelse af krisens eksistens, og organisationen forsøger derfor at minimere deres ansvar og den relationelle skade krisen fordrer. En bortforklaringsstrategi kan bruges til at minimere ansvaret ved at benægte, at de havde en ond hensigt eller ved at forklarer at de ikke havde kontrol over de begivenheder der var med til at skabe krise (ibid). En retfærdighedsstrategi kan for en organisation være med til at mindske den relative skade en krise forårsager. Dette gøres ved at organisationen forklarer hvordan krisens følger ikke har alvorlige konsekvenser, eller ved at give udtryk for at dem der var ofre for følgerne fortjente, hvad der er sket (ibid).

Den tredje er genoprettelsesstrategier. Her er organisationen klar over at de er blevet tillagt ansvaret

for krisebegivenheder og derfor søger organisationen at genoprette det mistede omdømme gennem kompensation eller undskyldning. En kompensation kan være igennem tilbagebetaling eller gaver til ofrene. Ved en undskyldning går organisationen ud offentligt og tager fuldt ansvar for krisen og beder om tilgivelse (ibid). Coombs betoner hvordan undskyldning er en meget kompliceret størrelse, da der kan være grader af undskyldninger, som påvirker organisationen forskelligt. De tre første strategi grupper bliver alle af Coombs karakteriseret som værende defensive strategier, der har til formål at beskytte organisationen i krisesituationer. Men hertil udvikler Coombs offensive forstærkelsesstrategier, som kan bruges sammen med de defensive strategier. Disse har til formål at skabe en positiv forbindelse mellem organisation og dennes stakeholders. Organisationer kan benytte påmindelsesstrategier til at påminde sine stakeholders om alt det gode arbejde organisationen har gjort tidligere. De kan også bruge integration hvor organisation hylder sine stakeholders. Til sidst kan organisationen forklare overfor omverden, hvordan de også selv er et offer i krisesituationen. Disse tre er uhensigtsmæssige at bruge alene, da de kan skabe en opfattelse af at organisationen tager krisen seriøst (Coombs 2012 s 157). De kan til gengæld kombineret med de defensive strategier være med til skabe en positiv stemning omkring organisationen på trods af en krise (ibid).

Fælles for alle Coombs responsstrategier er at deres succeskriterier afhænger af hvordan deres stakeholders opfatter krisens udformning og den enkelte strategi.

Kriseresponsstrategier skal ligesom det ovenstående ses som anbefalinger. De er ikke færdige endegyldige sandheder, men skal bruges forskellige afhængigt af konteksten. Det anbefales ligeledes at strategierne bliver evalueret og er klar til at blive ændret henover et kriseforløb. Hvis en krisesituation skifter, skal responsstrategien som oftest også ændres for at håndtere beskyttelsen af organisationens omdømme i den ændrede situation (Coombs & Heath, 2006, s. 206).

4.2.8 Generelle anbefalinger

I den sidste del af Coombs teoriafsnittet vil nogle af hans generelle anbefalinger til krisekommunikation blive beskrevet. Her lægges ud med hvordan Coombs beskriver det som værende vigtigt at krisekommunikation skal være *hurtig, konsistent og åben* (Coombs 2015 s.130)

At der i kriser skal reageres hurtigt, gøres for at komme hurtigt i gang med håndteringen af krisen, og dermed sætte sig selv i en situation hvor man kan stoppe *blødningen* som en krise kan forårsage (Ibid s 131). Kriser skaber et informations tomrum, som medierne hurtigt vil søge at udfylde med

deres fortolkninger. Disse fortolkninger bliver iagttaget af stakeholdere og derfor skal organisationen hurtigt ind med deres kommunikation, sådan at stakeholderne ikke kun får deres kriseinformation fra medierne, men også kan høre organisationens side af sagen. Behovet for hurtig respons er kun blevet større i forbindelse med udviklingen af teknologiske medier, hvor alt kan komme ud i samme øjeblik det indtræffer, herunder også kriser. At reagere hurtigt får imidlertid risikoen til at stige, og dermed er der større chance for fejl i håndteringen. Coombs beskriver at værdien ved hurtig respons i forbindelse med en krise overtrumfer risikoen for at lave fejl i håndteringen. Ikke at kommentere på en krisesituation er også en mulig håndtering. Denne åbner op for at andre kan definere krisen, og at organisationen mister kontrollen med situationen (Ibid s. 132). Organisationer kan nogle gange være så hurtige til at respondere på en krise, at de er de første til at adressere krisen. Dette kan være til at beskytte deres omdømme, da man signalerer troværdig ved at bevise at man er klar over krisen og er klar til at behandle den (Ibid). Coombs beskriver hvordan hurtig respons er vigtigt, men at der i nogle krisesituationer ikke er den fornødne information, da det kan tage tid at få den eller den er fortrolig. Derfor kan organisationen blive nødt til at kommunikere det den kan, og sige hvad den ikke ved på daværende tidspunkt. Det er vigtigt at organisationen beholder troværdigheden til sine stakeholdere, ved at give al den information den kan, eller forklarer hvorfor ikke (Ibid s. 133 & s.134).

4.2.8.1 At være konsistent i kommunikationen

Organisationer i kriseforløb bliver nødt til, at levere konsistent og ensartet kommunikation til sine stakeholdere. Det vigtigt for at alle i organisationen fortæller den samme historie omkring krisen, og derfor er det vigtigt at organisationen adresserer disse, sådan at de kan agere uofficielle talpersoner. Alle organisationens kommunikationsplatforme har samme krav til konsistens. Konsistensen i kommunikationen skal sikre at andre opfattelser end organisationens kommunikerede fortolkninger, ikke bliver genstand for nye tolkninger, og dermed kan skade den troværdig, som konsistensen forsøger at opbygge til stakeholderne (Ibid).

4.2.8.2 Åbenhed

Coombs beskriver hvordan åbenhed i organisationer er tredelt. De skal a) være til rådighed for medierne, b) være villige til at videregive informationer og c) være ærlige. Organisationen skal via en talperson kunne give svar på forespørgsler fra medier og stakeholders, indenfor en vis tidsramme, så snart de selv har informationen tilgængelig. Her skal der være en særlig

opmærksomhed på sociale medier, hvor den nemme adgang til interaktionen, gør at mange i offentligheden forventer svar her. Kommunikation er for Coombs en to-vejsproces mellem organisation og stakeholder. Derfor er det for organisationen essentielt at svare på spørgsmål fra stakeholdere, hvis den vil opnå accept af egen kommunikation (Ibid s 134).

Det er vigtigt at en organisation er villig til at give informationer især i kriser. Men hvor meget der skal gives videre er en svær definition, da der potentielt kan være informationer der kan skade stakeholdere, investorer eller organisationen selv. Coombs anbefaler dog at man er ærlig i sin kommunikation til stakeholdere, da den potentielle skade ved at være uærlig er større end skaden ved at være i krise (ibid s136).

4.2.8.3 Anbefalinger

Organisationer kan, med udgangspunkt i en vurdering af hvor stor truslen er mod et omdømme i en krisesituation, udvælge den mest optimale kriseresponsstrategi. Her er det grundtanken, at desto større ansvar organisationen har for en krise desto bliver tillagt af stakeholders, desto mere imødekommende skal organisationen agere i deres krisekommunikation (Coombs 2015 s 150).

Dette uddyber Coombs med 13 normative anbefalinger til, at udvælge kriseresponsstrategier i den enkelte krisesituation. De er listet nedenfor. Det er vigtigt at forstå at dette kun er anbefalinger og ikke et endelig facit (Coombs 2015 s 152). Disse kan være med til at skabe et overblik over hvordan DBU har ageret i krisen, og samtidig give forståelse for hvordan de kunne have gjort det bedre. Her er alle ikke lige oplagte at bruge, da de giver blik for andre krisetyper, men de kan give forklaring på de konsekvenser DBU's håndtering har fordret.

Giv instruerende information til alle ofre eller potentielle ofre i form af direktions og advarsler, så de kan beskytte sig selv mod yderligere skade.

Giv justerende information til ofre ved at udtrykke bekymring for dem og give korrigerende foranstaltninger når det er muligt.

Brug formindskelsesstrategier ved kriser med minimal attribution af kriseansvar (offerkriser) og en historie med tilsvarende kriser.

Brug formindskelsesstrategier ved kriser med lav attribution af kriseansvar (uheld) og ingen historie med tilsvarende kriser.

Brug genopbyggelsesstrategier ved kriser med lav attribution af kriseansvar (uheld) og en historie med tilsvarende kriser.

Brug genopbygningsstrategier ved kriser med stærk attribution af kriseansvar (kriser, som kan forhindres) uden hensyn til krisehistorien.

Brug benægtelsesstrategier i forbindelse med rygter.

Brug benægtelsesstrategier udfordringer når udfordringerne er uberettigede.

Brug korrigerende foranstaltninger i udfordringer, når andre stakeholdere er tilbøjelige til at støtte denne udfordring.

Brug forstærkelsesstrategier som supplement til andre kriseresponsstrategier.

Brug kun offer responsstrategien i forbindelse med kriser der kan kategoriseres som en offerkrise

Forsøg at bevare konsistensen i kriseresponsstrategierne ved ikke at sammenblende benægtelsesstrategier med enten formindskelses- eller genopbygningsstrategier.

Formindskelses og genoprettelses strategier kan blive brugt i kombination.

Vær forberedt på at ændre kriseresponsstrategi, hvis krisesituationen ændrer sig over tid og derfor kan kræve en ændring i håndtering for at beskytte organisationens omdømme på en effektiv måde (ibid).

4.3 Den retoriske arena

Jeg har gennem Timothy Coombs teoriramme i det foregående afsnit klargjort, hvordan organisationer kan agere i kriser. I dette afsnit vil jeg bruge Professor Finn Frandsen og Lektor Winni Johansens model om retoriske arenaer til at beskrive krisekommunikationen, der har været under DBU's konflikt med Spillerforeningen, og den kontekst den har udspillet sig i.

Den retoriske arena model er beskrevet i bogen *Krisekommunikation – når virksomheders image og omdømme er truet*. Den er udviklet til at opnå et tredje niveau af krisekommunikationsforståelse, ved at give blik for en multivokal tilgang til kriser. Det vil sige kriser med mange afsendere og modtagere, der alle har dynamiske og komplekse processer. Frandsen og Johansen beskriver hvordan modellen skal ses som en videreudvikling af Coombs' interaktionsparadigmet til det, de betegner som et kompleksitetsparadigme. Her er der både fokus på konteksten som i Coombs'

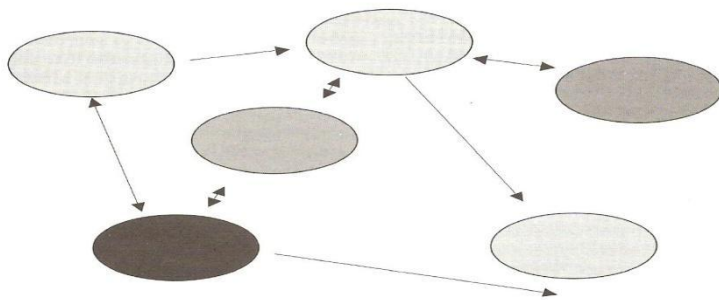
model, men også på teksten, som i tidligere retoriske tilgange til kriseforskning (Frandsen & Johansen 2013 s 250). For selvom krisekommunikation altid vil blive udspillet i den kontekst, krisen foregår i, og det derfor er essentielt at få forståelse heraf, er det samtidig vigtigt at have en forståelse for den specifikke tekst, hvorigennem krisekommunikationen udtrykker sig til medierne eller til offentligheden. Frandsen og Johansen har delt modellen om retoriske arenaer i to dele: kontekstmodellen der bevæger sig på makroniveau og en tekstmodel, der agerer på et mere detaljeret mikroniveau (Frandsen & Johansen s 251). Disse vil begge blive anvendt til opnå forståelse for konfliktforløbet hos DBU.

4.3.1 Kontekstmodellen

Kontekstmodellen beskriver Frandsen og Johansen som værende stærk inspireret af Coombs, og dermed også af kontekstens vigtighed i krisebehandling (Frandsen & Johansen 2013 s. 275). Teoretikerne beskriver, at når der opstår en situation eller et forløb, der af en organisation eller stakeholdere betegnes som en krise, vil der åbne sig en retorisk arena. Indenfor denne vil samtlige interessenter kommunikerer med det samme eller hen ad vejen. Den retoriske arena skal ses processuelt, da næsten alle arenaer åbner sig inden krisen før den for alvor bliver til en egentlig "krise". Dette er meget tydeligt i ulmende kriser, som har været længe undervejs. Dette processuelle syn gør også, at arenaen ikke lukker sig fuldstændigt i samme øjeblik, når krisen er ovre eller aftager (ibid). Der er dog i dette speciale fokus på håndteringen under konflikten i og derfor vil dette kun blive adresseret i mindre grad gennem analysen. I den retoriske arena er der multivokal opfattelse, og dermed bliver krisekommunikationen betragtet som kommunikation, der foregår fra mange afsendere og modtagere (ibid). Det er ikke kun organisationens kommunikation der bliver betragtet i arenaen. Det er også journalisternes anklager i form af kritiske indslag, vrede medarbejdere der vise aversion mod organisationen, utilfredse kunder som boykotter et produkt, eller eksperter der kommenterer på organisationens ageren. Det er altså relationerne og kommunikationen mellem alle disse aktører i arenaen, der påvirker kontekstmodellen. Der er mange stemmer i arenaen og de kan alle agere både afsendere og modtagere i den. Alle aktører kommunikerer ikke kun til hinanden, men også med, mod, om og forbi hinanden i forskellige kommunikations indslag (Ibid s 277). Her er det dog vigtigt at forstå, at alle aktører, gennem deres relationer, ikke har lige stor indflydelse på arenaen. Der er store forskelle i økonomi, magt, social kapital, medieadgang og adgang til netværket selv hos de enkelte aktører. Disse faktorer er med til

at bestemme, hvordan aktørerne bliver opfattet i den retoriske arena (Ibid s 276). De enkelte kommunikationsprocesser i en arena vil danne mønstre eller kæder, hvor en aktørs kommunikation bliver taget op af en anden aktør og denne videreformidler en ny kommunikation.

Den nedenstående model belyser kommunikationen mellem aktørerne i kontekstmodellen:



Figur 1: Den retoriske arena (1): Kontekstmodellen (Frandsen & Johansen 2015 s 277)

Kontekstmodellen bliver brugt i specialet til at analysere krisekommunikation som en retorisk arena. Den giver et processuelt billede på hvordan konflikten har forløbet ud fra den krisekommunikation der har været fra forskellige aktører i arenaen.

4.3.2 Tekstmodellen

Den sidste del af Frandsen og Johansens retoriske arena model er tekstmodellen. Her har teoretikerne samlet en socio-diskursiv og retorisk model for teksten, som skal gøre det muligt at kunne beskrive og fortolke i detaljer de enkelte former af krisekommunikation i arenaerne (Frandsen & Johansen 2010 s 280). Tekstmodellen skal ses som en indlejret model af kontekstmodellen, samtidig skal den iagttages som måde at komme tættere på at beskrive den kontekst, det medie, den genre eller retoriske taktik, der er blevet valgt, ligesom der kan ses på hvordan forskellige strategier kan kombineres, her og nu, i samme tekst eller processuelt over tid i forskellige tekster (Ibid). Formålet med tekstmodellen er at indfange en model med fokus på de forskellige aspekter der kan bevidstgøre organisationer om de forskellige retoriske betingelser for krisekommunikationen.

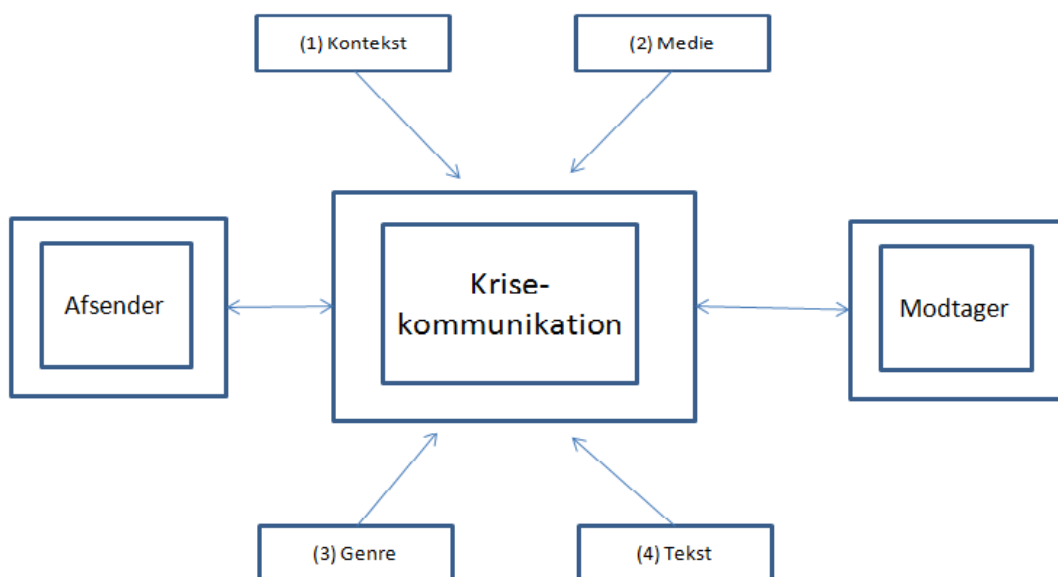
Tekstmodellen forsøger at opnå det ovenstående gennem tre instanser og fire parametre, hvor de tre instanser er selve *krisekommunikationen*, *afsender-instansen* og *modtager-instansen*. De fire parametre er *kontekst-*, *medie-*, *genre-* og *tekst-parameteret* hvor igennem krisekommunikationen

bliver udbredt (ibid). Nedenfor bliver først de enkelte instanser gennemgået og efterfølgende de fire parametre.

4.3.2.1 Krisekommunikationsinstansen

Det centrale element i tekstmodellen er krisekommunikations instans selv. Denne beskriver Frandsen og Johansen som:

'Krisekommunikation er en kompleks og dynamisk konfiguration af kommunikationsprocesser – før, under og efter en begivenhed, en situation eller et forløb, der af organisationen og/eller en eller flere af dens stakeholdere fortolkes som en krise – hvor forskellige aktører, kontekster og diskurser (manifesteret i bestemte genrer og tekster) står i relation til hinanden' (Frandsen & Johansen 2013 s. 281).



Figur 2: Den retoriske arena (2): Tekstmodellen (Frandsen & Johansen 2013 s 279)

I denne forbindelse beskriver Frandsen og Johansen kommunikation som et bredt begreb, der favner alt i ord, billeder og handlinger, der er forbindelse med en situation. Dette billede stemmer godt overens med specialets videnskabsteoretiske tilgang, hvor kommunikation også betragtes som værende alle handlinger og ikke-handlinger (videnskabsteori afsnit). Det beskrives hvordan krisekommunikation er en kompleks og dynamisk konfiguration af kommunikationsprocesser. Dette er det med til at leve op til den multivokale tilgang og til kontekstmodellen. De mange aktører

der er i den multivokale tilgang betegnes som private virksomheder der befinder sig i en krise, massemedier, interesseorganisationer, politiske aktører og forbrugere (Ibid s. 282).

4.3.2.2 Afsender- og modtagerinstansen

De to sidste instanser i tekstmodeller er afsendere og modtagere, disse betegner Frandsen og Johansen på en anderledes måde end tidligere. De mener ikke at det længere er entydigt hvem der er afsender og modtager i en krisesituation. Organisationen kan såvel være afsender som modtager i et kriseforløb, ligesom deres stakeholdere kan være det, og alle aktører kan være begge, over flere omgange i et forløb (Ibid s. 283). Der er fire forskellige egenskaber, som afsendere og modtagere altid vil agere efter i krisebegivenheder. Det første aspekt er, at alle organisationer og deres stakeholders altid vil værne om deres egne *interesser*. Det vil være med til at afgøre den måde, hvorpå de handler og tænker i en bestemt krisebegivenhed (Ibid). Samtidig vil både organisationer og stakeholdere have egne og forskellige *fortolkninger* af den enkelte krise, som tidligere er blevet betegnet som en social konstruktion der defineres af de enkelte aktører (videnskabsteori afsnit). Frandsen og Johansen mener, at alle afsendere og modtagere i et kriseforløb har en form for strategi, som deres egen kommunikative adfærd følger, mens de samtidig har en vis fornemmelse for hvilke strategier, som andre aktører i forløbet benytter sig af. Den sidste egenskab er *kommunikativ adfærd*, der tidligere er beskrevet ved at være alle handlinger, billeder, ord osv. (Ibid).

Krisekommunikationen der afsendes og modtages i en kommunikationsproces vil altid være medieret, og dermed aldrig umiddelbar. Al krisekommunikation er medieret igennem de frie parametre: kontekst, medie, genre og tekst. Hvilket vil sige at den rene kommunikation aldrig sendes direkte mellem afsender og modtager (Ibid s. 285)

4.3.2.3 Kontekst

Som tidligere nævnt er tekstmodellen delt i fire parametre. Den første er kontekst. Frandsen og Johansen beskriver denne som værende alt det omkringliggende, der er med til at påvirke en krise, og dermed danne rammen for krisekommunikationen (Ibid). Konteksten er bindeleddet mellem kontekst – og tekstmodellen i arenaen. Kontekstparameteret er alle ydre (sociologiske) og indre (psykologiske) faktorer der er med til at påvirke krisekommunikation. De ydre sociologiske faktorer deler Frandsen og Johansen op i tre typer, der alle skal overvejes, og som har gensidig afhængighed af hinanden (Ibid). Den første type er den *samfundsmæssige eller nationalkulturelle kontekst*, som

indeholder de overordnede kulturelle og sociale rammer for krisekommunikation. Dette er blandt andet betonet af, hvilket land der bliver kommunikeret i. Dog er det vigtigt at forstå at mange kriser er globale og overskrider landegrænser (videnskabsteori & Ibid). De samfundsmæssige områder for et land eller område, som historie, religion, politiske forhold, teknologi, økonomi, arbejdsmarkedsforhold, lovgivning, medieforhold osv. fordrer hvorledes, og hvad der kommunikeres om. Dermed bliver alle disse vigtige i kontekst for at forstå og for at kunne krisekommunikere (Frandsen, Johansen & Nielsen 1997 s. 76).

Den anden type er den *organisatoriske eller institutionelle kontekst*, hvor man fra et organisationsniveau forklarer hvilken krisekommunikationsstrategi, den enkelte organisation arbejder med og hvordan kommunikationen påvirkes af organisationens struktur. Her ses på hvem der kommunikerer internt og eksternt (talsperson), og om kommunikationen er en afdeling for sig selv, men også hvordan ansvarsfordelingen er (Frandsen & Johansen 2010 s 287) Selve organisationskulturen vil også spille ind her: hvad er kulturen for at kommunikerer, og hvordan omgås risici og hvordan tænkes kriser (Ibid).

Den sidste kontekst er den *situationelle*, og her kommer man et niveau længere ned, og ser på den enkelte kommunikationssituation. Her bliver der fokuseret på hvilke aktører, der kommunikeres med, hvad er omdrejningspunktet for kommunikationen er, og hvornår skal der kommunikeres (). Her beskrives timing som et meget vigtigt element i kriser. Derfor har det også stor betydning for en organisation, at de kan identificere situationen, og sørge for de rigtige aktører og får den rigtige kommunikation på det rigtige tidspunkt, sådan at kommunikationen får størst mulig effekt (Ibid).

Den indre kontekst som defineres som en psykologisk konstruktion, er det enkelte menneskes viden om verden. Der kan være informationer eller tidligere erfaringer med om forskellige konkrete situationer (Ibid s 288).

Som tidligere belyst har forskellige aktører bestemte egenskaber som interesser, fortolkninger, strategier og kommunikationsadfærd. Samtidig indgår de også i forskellige *sociale praksisser*, hvilket vil sige at de handler, tænker og kommunikerer ud fra bestemte mål og forventninger som er fordret af disse praksisser. *Private virksomheder* handler ud fra en praksis om at drive virksomhed og dermed økonomisk ved salg af produkter (Ibid s 289) . Medierne vil som aktør handler ud fra en social praksis om at producere nyheder og formidle information til befolkningen. Dette gør de med deres medierede vinkling af verden. Forbrugere og befolkningen spiller her også central rolle hvor

deres sociale praksis kan være en tilfredsstillende af et behov via konsumering af produkter eller som fortsat eller ønskelig ansættelse. Hvis sociale praksis ikke tilfredsstilles kan det fører til boykot af en organisation eller produkt eller fordre et kritisk angreb. Samtlige aktører bringer forskellige måder at kommunikerer på (Ibid s 290). Dette supplerer den videnskabsteoretiske tilgang, der også betoner at systemer kommunikerer indenfor egne koder, og derfor kan kommunikation i et system med anden kode være svær at forstå (videnskabsteori afsnit)

Her har selve krisetypen betydning for hvilke sociokulturelle forventninger der stilles til hvordan en organisation skal agere, og dermed en ramme for hvor den kommunikative adfærd er i en krise. Det falder også godt sammen med Coombs' opfattelse af hvordan responsstrategier afhænger af krisetyper, og begge opfattelser bliver analyseret på lige fod i analyseafsnittet (Coombs afsnit).

4.3.2.4 Medie

Frandsen og Johansen beskriver andet parameter i tekstmodellen, som værende selve mediets funktion i forbindelse med en krise. Der er med andre ord fokus på de forskellige kommunikationskanaler, der kommer i spil i forbindelse med krisen. Medier er meget forskellige og dækker bestemte behov hos afsendere og modtagere. Samtidig har forskellige medier hver deres egenskaber. Organisationer skal være meget opmærksomme på mediernes egenskaber, sådan at de kan udforme den mest hensigtsmæssige krisekommunikation til et bestemt forløb. I Frandsen og Johansens model opdeler de medier i tre typer: de *trykte medier*, de *elektroniske medier* og de *nye medier* (Frandsen & Johansen 2013 s 291).

Trykte medier har ikke længere samme tilslutning som tidligere, men der er dog stadig en del, der bruger avisen som den primære måde at modtage nyheder. Avismediet har også en meget bred målgruppe, selvom de enkelte aviser forsøger at ramme forskellige målgrupper ved at fokusere på interesseområder. Avismediet betragtes som et af de mest troværdige medier, det er dog vigtigt at have forståelse for at enkelte aviser ligger egne vikler på historier og ofte giver indblik i deres egne holdninger. I avisen laves ofte artikler om organisationen, men organisationer kan opnå direkte eller indirekte kontakt til medierne gennem journalister, pressemeddelelser, læserbreve og reklameannoncering (Frandsen & Johansen 2013 s 292).

Indenfor elektroniske medier betegner Frandsen og Johansen TV-mediet som værende *massemediet over dem alle*, da det er noget stort set alle har adgang til. Når man kombinerer billede, lyd og bevægelse giver det større opmærksomhed end de trykte medier. Det er ikke på samme måde som med avisen muligt at have indflydelse på receptionstempoet. Kriser i organisationer vil ofte blive

berørt i korte nyhedsklip, hvor de opnår en kortvarig opmærksomhed til mange modtagere. De bliver derefter suppleret med længerevarende reportage-, nyheds- eller forbrugerudsendelser (ibid). Organisationer optræder ofte i TV som en ”omtalt” størrelse, de har dog som i de trykte medier mulighed for direkte og indirekte at få mulighed for at påvirke mediet gennem interviews, klip, pressemøder, pressemeddelelser og reklamespots.

Den sidste kategori er de nye medier, hvor internettet er den dominerende og betegnes af Frandsen og Johansen som et interaktivt selvmedium (Ibid s.293). Her er det fuldstændigt op til brugeren selv, hvad de vil iagttage, og man har altså selv kontrol over tid, tempo og sted. Kommunikationen kan også i modsætning til de to foregående kategorier finde sted offentligt såvel som privat, ligesom den kan være både individuel og kollektiv. Brugernes mulige interaktion kommer til udtryk ved, at alle har mulighed for at kommunikere med hinanden, det vil sige at man kan kommunikere direkte til en afsender, men også at man kan kommunikere direkte til andre brugere om interesseområder (ibid). Internettet er også karakteriseret som globalt; brugerne og afsenderne kan være overalt i verden. Der er informationer om stort set alt, og det er stedet, hvor nyheder kommer først. I henhold til kriser i organisationer, kan internettet være et godt sted at kommunikerer sin information. Men internettet er ofte også stedet hvor kriser starter eller kan brede sig hurtigt, da mange får deres information og nyheder herigennem. Dermed er internettet også et medie der kan gøre organisationen mere sårbar (Ibid).

4.2.3.5 Genre

Frandsen og Johansen beskriver genre som en type eller familie af tekster, der alle er kendetegnet ved, at de tjener samme kommunikative formål. De bruger fælles karakteristika i forhold til opbygning, indhold og retoriske taktikker (Ibid s. 295). Frandsen og Johansen betoner gennem deres egen rapport, at genren *pressemeddelelser* er klart den mest brugte til ekstern kommunikation for organisationer i krise (Frandsen & Johansen 2004 s 88-90). Men også særlige budskaber på organisationens hjemmesider og kontakt til pressen er blandt de meget brugte elementer. Til den interne kommunikation er fællesmøder den vigtigste kommunikationsform for organisationer i krise (Ibid).

4.2.3.6 Tekst

Frandsen og Johansens sidste parameter er tekst, som de kalder kommunikationens mikroplan (Frandsen & Johansen 2013 s 299). Det er den tekst som afsenderen ud fra semiotiske ressourcer og

retoriske taktikker har valgt at sætte fokus på. Semiotiske ressourcer bliver betegnet som de udtryksmidler, der er til rådighed for afsendere, som kan bidrage til at skabe mening, hvilket vil sige billeder, ord eller handlinger. De retoriske taktikker er måden hvorpå de semiotiske ressourcer bliver brugt på i den egentlige kommunikationsproces, disse kan skifte undervejs i et forløb og kan være vidt forskellige. Tekstparameteret er den der bliver påvirket mest af de andre parametre, for både konteksten, medier og genrer er med til at bestemme hvordan krisekommunikationen kommer til udtryk og hvad der bliver indholdet (Ibid). Tekster kan analyseres meget forskelligt, og i dette speciale vil jeg analysere DBU's håndtering af konflikten med Spillerforeningen og den negative omtale det medførte. Derfor bliver der fokus på kommunikationen fra DBU. Dette kan den retoriske arena være med til at beskrive ud fra de to modeller. Frandsen og Johansen udtrykker hvordan

”(...) at finde det rette udtryk for sin kriseresponsstrategi, at bruge de rette metaforer eller at konstruere den rette fortælling, som skaber mening – bliver dermed ikke alene et spørgsmål, som er interessant for den, som forsker eller underviser i krisekommunikation, men bliver også et spørgsmål af vital betydning for den, som skal håndtere en krise i praksis” (Frandsen & Johansen 2013 s 304).

Selve tekstmodellen vil blive set som en indlejring i kontekstmodellen, men den vil i specialet blive brugt til at give en forståelse for DBU's håndtering i konflikten, på et mikroplan, da denne kommer rundt om hele krisekommunikationsprocessen, kontekstens den udvikles i og alle de parametre den indeholder. Håndteringens beskrivelse suppleres af Coombs teoretiske betragtninger om responsstrategier der skal give struktur på responsen. Håndteringen ønskes afdækket for, at kunne få forståelse for implikationerne ved den.

5 Analysen

Som tidligere beskrevet er det meget vigtigt, at forstå hvad det er for en krise DBU befinder sig i når man ser på problematikkerne om konflikten med Spillerforeningen. Derfor vil jeg i dette afsnit forsøge, at finde fra til hvordan DBU selv ser krisen og endnu vigtigere forstå hvordan DBU's interessenter ser krisen. Dette skal dels give mig mulighed for senere at kunne analysere hvordan de håndtere krisen.

5.1 DBU konflikt eller krise

DBU er ikke meget for at kalde hele situationen med Spillerforeningen for en krise, men bruger i stedet for ordet konflikt. I mit interview med kommunikationschef Jakob Høyer fortæller han *"at vi var klar over, at der ville komme en storkonflikt med Spillerforeningen"*. Samtidig nævner han at *"der ville komme rigtig meget opmærksomhed på sagen"* (Interview: 26). DBU er måske klar over der er krisetegn kan ses som et retorisk greb, for at ikke at ville eskalere konflikten og samtidig nedtone alvoren af konflikten overfor sine stakeholders, for hvis man indrømmer overfor omverdenen, at man i krise, så er man for alvor i krise. Da ordet krise er for det meste forbundet med noget negativt for organisationen (Videnskabsteori afsnit). Det er ikke som nævnt i problemfeltet kun organisationen alene ikke med til at betegne om de er krise eller ikke er, men i stedet for det konteksten i hvor de agerer (jf. problemfelt). Coombs beskriver at det er organisationens stakeholders der betegner om en begivenhed kan beskrives værende en krise, ligesom det er tilfældet med del af DBU's stakeholdere (jf. kontekst analyse afsnit). Det er ifølge ikke Coombs ikke alle kriser der er åbenlyse og nemme at spotte for en organisation, de ofte er meget uforudsigelige (Coombs 2012 s. 3-4). Dette kan siges af en hvis grad at være tilfældet i konflikten i DBU. Konflikten kan dog siges at have et meget stor effekt på organisationen, da der landsholdet står for den klart den største del af hele organisationens indtægt, og konflikten gør at DBU reelt ikke kan stille et landshold til landskampe (jf. kontekst analyse afsnit).

5.1.1 Hvordan kan konflikten betegnes?

For en organisation er det rigtig vigtigt opdage man er i krise, men det mindst ligeså vigtigt, at kunne identificerer hvilket slags krise, man er kommet i (Coombs 2015s 67). Som tidligere nævnt betegner Kommunikations chef i DBU konflikten, som en fagforeningskonflikt (interview 24). En

sådan konflikt kan ud Coombs kategoriseringer betagnes som udfordring hvor organisationen men det er meget sjældent det er noget der kommer til, påvirke hele organisationen, og bliver genstand for opmærksomheden for samtlige stakeholdere. Derfor vil jeg i dette afsnit forsøge at give et blik for hvordan jeg ser den krisetype der er betegnende for konflikten. Dette gøres for at få en bedre teoretisk forståelse for konflikten, og samtidig være med til at give forståelse for hvordan den bliver behandlet og kan behandles.

Der er som tidligere nævnt er mange elementer i denne konflikt (jf. teori afsnit). Derudover kan tilføjes en overhængende komponent til alle begivenhederne, der består i selve håndteringen af krisen, der i sig selv skabte rigtig meget af den omtale der var af sagen. Hvis man anskuer begivenhederne én for én, ses det, at de hver især er opstået som reaktion på de foregående hændelser eller på den relationelle historie. For hvad var den egentlige årsag til, at krisen brød ud? Kronologisk set var det forhandlingerne mellem DBU og spillerforeningen udløste konflikt. Men denne konflikt blev til det som Frandsen og Johansen tidligere har præsenteret som en dobbeltkrise i forbindelse igennem udsendelse DBU's pressemeddelelse og tilhørende brev til spillerne den 18. februar (jf problemfelt). Dette bevirkede at den oprindelige konflikt mellem DBU og Spillerforeningen blev overlejet af en kommunikationskrise, hvor DBU ikke magter lede de kommunikationsprocesser der skulle lede til en håndtering af den stående landsholdskonflikten (Frandsen & Johansen, 2013 s 79).

5.2 Den retoriske arena omkring Landsholdskonflikten

I denne afsnit vil konflikten mellem DBU og Spillerforeningen blive gennemgået med de største begivenheder. En beskrivelse af en case vil blive gjort ud fra egne iagttagelse. Derfor har jeg valgt bruge Johansen og Frandsen kontekstmodel, som er en del af deres retoriske arenaer model. Dette er valgt fordi den kan beskrive den krisekommunikation der i den retoriske arena der er konflikten mellem DBU og Spillerforeningen. Afsnittet skal give et blik for hvilke afsendere og modtagere der involverer sig i arenaen og hvad de kommunikerer. Det skal også bruges til give syn den videre analyse og forstå hvordan DBU håndterer forløbet og hvilke implikationer dette medfører. For bedst at kunne give en ordentlig analyse, har jeg valgt en afgrænset periode. Denne periode foregår fra 18. februar til 22. marts, dette er også gjort fordi denne periode indrammer krisen fra dens udløsnings til den aftagelse, sådan at det bliver analyseret processuelt. Dette betyder ikke at den retoriske arena

ikke var der inden konflikten brød ud ligesom det heller ikke betyder den ophører når den aftager (Frandsen & Johansen 2010: s 275).

Den retoriske arena der ligger til grund for konflikten mellem DBU og Spillerforeningen åbner sig for alvor den 18. februar, her udsender DBU en pressemeddelelse, hvor de beskriver hvordan deres forhandlinger med Spillerforeningen brudt sammen. Forhandlingerne bryder sammen på baggrund af et forløb hvor der de ikke har kunnet nå til enighed om en landsholdsaftale. I pressemeddelelsen fra DBU står at landsholdsspillerne skal gå 17 procent ned i løn, og at DBU skal kunne lave individuelle aftaler med landsholdsspillerne udenom Spillerforening. Samtidig har DBU sendt et brev til en bruttotrup på en 40-60 landsholdsspillere, hvori DBU kræver at samtlige spillere tilkendegiver om de kan vil være med på betingelser udsendt fra DBU, og denne tilbagemelding bliver også grundlaget for deltagelse i de nærtstående landskampe mod USA og Frankrig. Tilbage meldingen skal ske inden den 2. Marts 2015. I pressemeddelelsen er der som altid en del udtalelser, DBU's administrerende direktør, Claus Bretton-Meyer, udtaler, at landstræneren risikerer at måtte undvære sine største profiler som Christian Eriksen, Daniel Agger og Kasper Schmeichel. *"Den 2. marts ved vi hvem, der ønsker at spille og hvem, der ikke ønsker at spille. Hvis vi mangler spillere, så er landstræneren og hans hjælpere sat i en situation, hvor de skal udtage nogle andre"*, siger Adm. Direktør for DBU Claus Bretton-Meyer (Hindby 2015). DBU bliver dermed afsender kommunikation til andre aktører i arenaen og om Spillerforeningen.

Dette med til at melde Spillerforeningen med ind arenaen, hvor pressemeddelelsen fra DBU får Spillerforeningen til at melde ud, at de ikke er enige i de ting, DBU kommunikere i meddelelsen. Samtidig gør de opmærksom på at det ikke er normal praksis, at DBU tager en direkte kontakt til spillerne udenom Spillerforeningen, da de står for at varetage deres interesser omkring kontrakter. Bland andet udtaler de på deres hjemmeside – *"Spillerforeningen er overraskede over den udmelding, som DBU her til morgen er kommet med om landsholdsforhandlingerne. Udmeldingen er ikke koordineret med Spillerforeningen, og vi er ikke enige i det, DBU fremfører"* (Spillerforeningen 2015, 26 februar). Dermed går Spillerforeningen fra kun at være modtager til selv at være afsender i arenaen. Der opstår altså en kæde mellem to kommunikations processer fra DBU's bidrag til arenaen og til Spillerforeningens. Hvor Spillerforeningen bidrager til arenaen som svar mod DBU's bidrag (Frandsen & Johansen 2010 s. 278).

Dette får medierne samme dag til at indtræde i arenaen, da de nu øjner konflikten og udbredelse af denne i offentligheden. Men udover at videregive nyheden, begynder de også at kommenterer og

analysere på den, til dette bruger flere medier eksperter som kommunikations ekspert Henrik Bagger, der udtaler: *"Vi har set den slags konflikter i andre sportsgrene - fx håndbolden - og der er ikke nogen, der vinder på dem. Men sympatien vil som regel lande hos fodbolden og dermed spillerne og holdet"* (Nord 2015) om DBU's udmelding i en DR artikel. Samme dag bruger Politiken arbejdsmarkedsforsker Flemming Ibsen til at udtale sig DBU's pressemeddelelse *"Når DBU på den her måde går uden om spillernes fagforening, Spillerforening, sår de mistillid til hele forhandlingssystemet. Det er ikke kønt"* (Brock 2015). Her bruger medierne eksperterne til at kommunikerer mod DBU's udmeldinger, men også med offentligheden. Dermed bliver disse også afsendere af krisekommunikation i arenaen i form af artikler, og de bliver en del kommunikationsproces kæden med DBU's og Spillerforeningens.

Medierne bliver alene afsender uden en proceskæde, da Jyllandsposten udarbejder en artikel om DBU's Adm. Direktør der tager på skiferie midt i forhandlingen. De får her kommunikationsekspert Christian J. Schultz til udtale sig om direktørens valg *"Det virker ulogisk, at man tager på skiferie, når Claus Bretton-Meyers anke har været, at man ikke har kunnet få spillerne i tale. Nu er det spillerne, som ikke har kunnet få ham i tale"* (Henriksen 2015).

Den 25. februar indtræder Spillerforeningen igen i arenaen hvor melder ud at alle spillerne der inde omkring landsholdet står sammen og ikke er interesseret i at få individuelle spillerkontrakter, i det format som DBU tilbyder i brevet. Dette gør de i en pressemeddelelse hvor de udtaler: *"Alle spillere vil selvfølgelig spille for landsholdet, men vi kan ikke acceptere de krav og den måde DBU fremfører dem på. Vi kommer ikke til at acceptere DBU's ultimatum. Vi ønsker en dialog og en kollektiv aftale for landsholdene"* (Spillerforeningen 2015 26. februar). Samtidig bekendtgøre de i meddelelsen, at Landsholdsspillere ikke vil deltage DBU's årlige arrangement Dansk Fodbold Award, hvor årets bedste spillere, trænere og mål kåres ved en stor prisfest (Ibid). Spillerforeningen fortsætter deres bidrag i arenaen, og her er det ikke kun gennem udtalelser, men også bidraget i form af ikke at møde op til et DBU arrangement, og dermed igen kommunikerer mod og til DBU. Dette kan stadig dels ses som endnu et led i kæden der føres tilbage til pressemeddelelsen, men også ved at de bliver afsender på et nyt bidrag til DBU med udeblivelsen.

DBU agerer samme dag modtager af det ovenstående bidrag, og afsender selv et nyt bidrag i form af svar til og om Spillerforeningen *"Det er beklagelig, at Spillerforeningen og spillerne laver en kollektiv boykot af DFA i morgen med den begrundelse, at der er tale om et kommercielt forhold. Der er intet kommercielt ved awarden. DFA er hyldest fra blandt andet fans til spillerne, og jeg*

synes ærlig talt, det er ærgerligt, at parterne ikke formår at holde den fri fra konflikten."(Waland 2015).

Den 26. februar indtræder 3F fagforeningen der er kvindelandsholdets hovedsponsor i arenaen. De afsender af et brev til DBU, hvor de forklarer at de overvejer at trække sig som sponsor grundet DBU's håndtering af konflikten. *"Det er reelt uacceptabelt og uforeneligt med 3F's værdier, at DBU blander sig i spillernes valg af repræsentation. Det danske arbejdsmarked er karakteriseret af et respektfyldt og aftale-bestemt forhold mellem arbejdsgivere og lønmodtagere."* (Henriksen 2015 25 februar) Det kan iagttages som et link i kæden eller reaktion på kommunikationsprocessen DBU igangsatte og dermed en kommunikation mod DBU og til Spillerforeningen og spillerne.

Spillerne har indtil den nu ikke været så deltagende i arenaen, de har dog hele tiden været til stede i den ved svaret på DBU's PM fra deres fagforening og deres boykot DFA. Den 27. februar Laver landsholdets viceanfører William Kvist en video hvor han dybt kritiserer DBU og de krav der bliver stillet af dem til de nye kontrakter. Han udtaler i videoen med titlen DBU - en del af noget mindre! (Mindre fælleskab, ingen ret til kollektive aftaler) Vil gerne tilbage til, at vi alle kan blive en del af noget større! – *"Vi kommer under ingen omstændigheder til at gå i forhandlinger om individuelle aftaler. Det strider i den grad imod den danske model og den måde, vi danskere plejer at gøre tingene på – og som vi har gjort tingene på med landsholdet i næsten 20 år"*(Kvist 2015)

Ligeledes kommer landsholdets ældste spiller Lars Jacobsen ud med en video på Facebook den 1. Marts, hvor han også lufter sin utilfredshed med DBU – *"Vi er nået til søndag den 1. marts, og nu synes jeg, det er ved at være tid til, at DBU accepterer Spillerforeningen som spillernes repræsentanter i den her sag. Vi skal til forhandlingsbordet nu. Det kan kun gå for langsomt. Vi skal have lukket en aftale, så vi kan koncentrere os om det, det rigtigt drejer sig om, nemlig at spille fodbold"* (Bentsen 2015). Begge ses som endnu et link i kommunikationskæden til DBU og med Spillerforeningen.

Som tidligere nævnt er der frist for spillernes tilbagemelding til DBU den 2. marts, og den 3. Marts bliver det bekendtgjort at DBU har fået tilbagemeldinger, men ikke fået nogen underskrifter fra spillerne. Hvilket dermed betyder at Danmark reelt set står uden et landshold. Der bliver dog samme dag meldt ud fra både Spillerforeningen og DBU meldt ud at de vil genoptage forhandlinger. DBU's kommunikationschef Jacob Høyer udtaler til medierne – *"Vi har stor respekt for, at spillerne ønsker en solidarisk aftale. Det ønsker DBU sådan set også. Det er ikke en situation,*

vi ønsker, og vi ønsker derfor en løsning så hurtigt som overhovedet muligt, så landsholdene kan komme ud og spille” (Ritzau 2015). DBU kommer altså her med en forsonende kommunikation til Spillerforeningen og spillerne, også selvom de er afsender på kommunikationen mod DBU der ligger i ikke at underskrive brevet.

Den 4. marts mødes DBU og Spillerforeningen igen, men ligesom tidligere går der ikke længe inden at forhandlingerne stoppes uden resultat. Dagen efter den 5. marts melder landsholdets anfører Daniel Agger ud gennem en pressemeddelelse, om mødet med DBU og deres ageren - *”Vi (red spillerne) er skuffede over den måde, DBU har ageret på. Det er komplet uforståeligt, at de melder ud, at de ønsker at mødes efter William Kvist og Lars Jacobsens opfordringer på Facebook. - Og så vil de alligevel ikke forhandle om kollektive aftaler, når det kommer til stykket”* (Rasmussen 2015).

DBU's kommunikationschef Jakob Høyer er ikke helt enig i udlægningen fra spillerne side omkring mødet: - *”Jeg undrer mig over, at spillerne kan referere fra et møde, hvor de ikke har været til stede, det er en meget mærkelig kommunikationsform. Det kunne være dejligt at komme i dialog med spillerne”* (DBU kommunikation 2015)

11. Marts melder Landsholdsanføreren Daniel Agger og andre landsholdsspillere sig klar til at deltage i de efterfølgende forhandlinger, og det bliver på en møde DBU dagen efter. Daniel Agger melder – *”Nu sætter vi spillere tid af til at mødes med DBU i et travlt program. Så jeg regner med, at de aftalte forhandlinger om nye kollektive aftaler vil få en god start”*

Samtidig regner Spillerforeningens formand Thomas Lindrup fredrift med spillernes deltagelse: *”Vi håber, at spillernes deltagelse i mødet i morgen vil blive opfattet som en udstrakt hånd fra vores side. Vi skal have gang i forhandlingerne om nye kollektive aftaler, så trænere og spillere kan koncentrere sig om spillet og forberede sig til de landskampe, der kommer sidst i marts og for kvinderne i starten af april”* (Højlund 2015).

Den 16. marts indtræder det franske fodboldforbund i arenaen, dette gør de gennem medierne, hvor BT i en artikel spørger til konflikten mellem DBU og Spillerforeningen. *”Vi afventer svar fra den danske fodboldorganisation (DBU red.), men vi forventer, at DBU finder ud af en løsning med spillerne før deadline”* udtaler en talskvinde fra forbundet (Pedersen 2015). Dermed afsender en international aktør på baggrund af tidligere krisekommunikation, en forventning til DBU's ageren i konflikten.

Den 21. Marts bliver det på pressemødet med hvor DBU, Spillerforeningen og landsholdsmålmand Stefan Andersen deltager bekendtgjort, at der er blevet indgået tre nye kollektive landsholdsaftaler mellem DBU og Spillerforeningen og tre landshold (U21-, Kvinde- og A-landsholdet). Der udtrykkes tilfredshed fra alle parter med aftalerne. Claus Bretton-Meyer udtrykker: "DBU ønsker at dele ekstra indtægter med landsholdsspillerne, og den nye aftale er i endnu højere grad resultatorienteret, hvilket er godt for alle parter. Hvis landsholdene præsterer godt, giver det ekstra til landsholdsspillerne og til dansk fodbold som helhed"

Samtidig udtrykker Spillerforeningens formand Thomas Lindrup også sin tilfredshed med aftalen: - *"Vi er glade for, at vi nu har fået de kollektive aftaler på plads for Herre-A-landsholdet, Kvinde-A-landsholdet og U21-landsholdet. Det har været helt centralt for os, at vi fandt frem til en langtidsholdbar løsning"* og fortsætter med *"Det har været en bumpet tur. Men konfrontationer til trods, så har den sidste uge været meget positiv og har ledt til en tættere relation mellem Spillerforeningen og DBU"* (DBU kommunikation 2015). Her bliver der kommunikeret fra både DBU og Spillerforeningen med hinanden.

Dette er med til at afslutte konflikten mellem DBU og Spillerforeningen der er fokuset for dette speciale, og det kan beskrives af det er her krisen for DBU aftager for efter bliver der ikke kommunikeret konflikt eller kriser, der har bidragydere til konfliktsystemet mistet interessen (jf. videnskabsteori afsnit). Det er vigtigt at forstå at det overstående kun er en kort beskrivelse af forløbet og de den krisekommunikation der var af konflikten i arenaen. I resten af analysen vil der både blive refereret til denne analyse, men vil også blive brugt andre dele krisekommunikation. Disse er med til at italesætte sagen på forskellig hvis, de vigtigste vil blive introduceret i analysen

5. 3Tekstmodellen

I dette afsnit vil jeg analysere afsender- og modtagerinstansen og kontekst-, medie-, genre-, og tekstparametrene i forhold til DBU og deres håndteringen af konflikten. Denne skal give mulighed for at komme ind i selve krisekommunikationen set ud fra DBU's perspektiv.

5.3.1 Afsender- og modtagerinstansen

Afsender- og modtager instansen er i store dele afdækket i kontekstmodellen, hvor det er blevet belyst, hvordan de mange forskellige aktører agerer afsender og modtager igennem forskellige kommunikationsprocesser/kæder. Der blev identificeret fire store aktører: DBU, Spillerforeningen,

landsholdsspillerne og medierne. Som nævnt i teorien har samtlige aktører i den retoriske arena interesser i fortolkning, strategier og kommunikativ adfærd i kriser, dette gælder også for aktørerne i denne konflikt (Frandsen & Johansen 2013 s. 34).

DBU's interesse var at få en ny landsholdsaftale med landsholdsspillerne udenom Spillerforeningen, som ville give DBU bedre økonomiske forhold, og en nemmere kontakt til spillerne (PM DBU, 18. januar 2015). Det budskab ønskede DBU ud i offentligheden gennem en pressemeddelelse, og til spillerne gennem et brev direkte til dem, for at give en forståelse af den overstående interesse.

Spillerforeningen og spillerne, der her betragtes som én aktør, havde en interesse i at opnå at få den bedst mulige aftale med DBU. Spillerforeningen havde yderligere en interesse i stadig at være en del af forhandlingsforløbet og aftalen (PM Spillerforeningen, 5. februar 2015), ligesom spillerne havde en interesse i at spille fodbold.

Medierne har en interesse i at informere (jf. afsnittet om specialets videnskabsteoretiske fokus), og da en konflikt oftest er god og spændende information, har de også interesse i at få eksperter til at kommentere på konflikten for at skabe opmærksomhed på information (Frandsen & Johansen 2013 s 289).

DBU tolkede konflikten som en fagforeningskonflikt (Bilag, interview med Jakob Høyer, linje 24). DBU og Spillerforeningen har over en længere periode været uenige om, hvordan forholdene i landsholdsaftalen skulle være. *"I sommeren 2014 forlængede man så den eksisterende aftale en landsholdsamling af gangen, og da vi nåede til januar, kunne vi se, at vi ikke kunne blive enige. Vi kunne ikke undgå en konflikt"* (Bilag, Interview med Jakob Høyer, linje 6-8). Dermed kan det beskrives ud fra Coombs betragtninger af krisetyper, at DBU ser konflikten som en organisatorisk udfordringskrise, hvor de bliver konfronteret af modstridende stakeholdere (Spillerforeningen) med deres beslutninger (Coombs 2015 s. 67).

Spillerforeningen, spillerne og medierne i sig selv og gennem eksperter, betragtede det ikke kun som en fagforeningskonflikt, men også som en organisatorisk ugering, hvor en organisation gennem sine beslutninger med overlæg bryder lovgivning eller udsætter stakeholdere for risici. Spillerforeningen fik dette budskab ud gennem William Kvist og medierne gennem forskere, og de forklarer hvordan DBU udsætter sine landsholdsspillere for risici i form af splid på holdet og

manglende repræsentation, der var et ”*brud med den danske model*”, ”*den måde sådanne forhandlinger altid har været*” (Kvist 2015) og ”*dårlig forhandlingstil*” (Olsen, 21. marts).

DBU's strategi er måden hvorpå de når deres mål, og den tager afsæt i deres interesser og fortolkninger. Strategien kan være mere eller mindre eksplicit og bevidst eller ubevidst (Frandsen & Johansen s 282). DBU havde en strategi om direkte at kommunikere til landsholdsspillerne og appellere til deres ønske om at spille på landsholdet. DBU's kommunikative adfærd skete gennem deres udtalelser og pressemeddelelser, hvor de søgte at være meget faktuelle og åbne (Bilag, Interview med Jakob Høyer, linje 23).

Spillerforeningens og spillernes strategi var at stå sammen og gøre opmærksom på, hvordan DBU agerede på en dårlig måde (Spillerforeningen).

5.3.2 Kontekst

I kontekst parameteret, som er det første, der analyseres, opstilles der af Frandsen og Johansen tre kontekster, der alle har indflydelse på en organisations krisekommunikation. De forskellige kontekster er: de samfundsmæssige og nationalkulturelle kontekster, den organisatoriske eller institutionelle kontekst og den situationelle kontekst (Frandsen & Johansen s.28).

DBU's krisekommunikation foregår i en samfundsmæssig optik i en dansk kontekst. Det er i Danmark og mellem danske aktører konflikten består, hvilket fordrer forskellige forventninger til hvordan krisekommunikation håndteres. Samfundet bliver beskrevet af Luhmann funktionelt differentieret, hvor de enkelte subsystemer vil påvirke hvordan kommunikationen bliver iagttaget (Rasborg et al, 1999 s. 169).

Ud fra den organisatoriske kontekst agerer DBU inden for en del af underholdningsorganisationer, som for eksempel kommer til udtryk, når der prøves at belyses, at der skal være råd til god underholdning i fremtiden (Bilag, Interview med Jakob Høyer, linje 17). Men DBU skal samtidig også være en organisation, der først og fremmest skal generere overskud. De er en dansk organisation, og dermed opererer efter dansk lovgivning og normer for organisationer. Dette er nemmere beskrevet i organisationsprofilen hvordan de blandt andet agerer socialt i forbindelse med deres kampagne ”en del af noget større” (jf. Organisationsprofil). De arbejder ikke med reelt kriseberedskab i organisationen, men har en særskilt kommunikationsafdeling, der varetager kommunikationen i kriser og generelt (Bilag, Interview med Jakob Høyer, linje 53). Den organisatoriske kontekst spiller også ind i forbindelse med det specielle ansættelsesforhold, der er

mellem landsholdsspillere og DBU (jf. Organisationsafsnit), da dette også påvirker krisekommunikationen.

Ud fra den situationelle kontekst ses det, at konflikten fra DBU bliver beskrevet som en fagforeningskonflikt, hvilket gør at krisekommunikationen skal indordnes i denne kontekst. For i konflikter eller organisatoriske udfordringer med andre aktører, vil der ikke kunne kommunikeres om alt der sker i en forhandlingssituation, hvilket kommer til syne, da der bliver indgået en aftale den 21. Marts, hvor detaljer herom ikke bliver udlagt (Olsen 2015 21. marts). Denne kontekst betoner også, hvilke aktører i de enkelte situationer ofte er i medierne og hvem Spillerforeningen og DBU kommunikerer med (jf. problemfelt). Der bliver kommunikeret i DBU's hovedkvarter med medier til stede og det var også her, der blev afholdt pressemøder, som også er en del af kommunikationen.

5.3.3 Medie

DBU bruger hovedsageligt nye medier som medie: deres egen producerede kommunikation kommer ud igennem deres hjemmeside (Pressemeddelelser/nyheder) og sociale medier (Twitter). Men de bruger også eksterne medier, hvor DBU kommunikerer gennem udtagelser og interviews. Disse medier repræsenterer et bredt spænd med både trykte (aviser), massemedier (fjernsynet og radio) og nye medier som de sociale medier.

Nye medier åbner op for en interaktion med brugerne, interaktion foregår især med deres brugere gennem DBU's Twitter-side, hvor de kommenterer på spørgsmål og henvendelser fra brugerne (Twitter 2015a). Denne kan betegnes som en lettere tilgængelig side end hjemmesiden, til afsøgning af mindre information end den, der er tilgængelig på hjemmesiden (Frandsen & Johansen 2013 s.293). Det bliver dermed brugt som instruerende medie (Frandsen & Johansen 2010 s 294). Dermed dækker DBU krisekommunikation over alt fra troværdige medier som aviser, over hurtige medier som fjernsyn og de interagerende medier som internettet.

5.3.4 Genre

Eksternt bruger DBU hovedsageligt pressemeddelelser som genrer til at informere, disse bliver dels en nyhed på deres hjemmeside, men sendes også til relevante nyhedsmedier. DBU følger de konventioner, der følger med brugen af en genre som pressemeddelelser, der gør det let for relevante medier at videreformidle disse, og dermed skabe bedste mulighed for effektiv

kommunikation (Frandsen & Johansen 2010 s 299 & Hindby). Dette sikrer, at DBU får afsendt deres perspektiver på konflikten på en meget faktuel og formel måde.

Internt beskriver deres kommunikationschef, at DBU hver morgen under konflikten afholder fællesmøder for at holde alle orienterede om konfliktens udvikling, og hvad der var planen fremadrettet (Bilag, Interview med Jakob Høyer, linje 87) Om overholder de konventioner i forbindelse med fællesmøder er ikke muligt analyseret.

5.3.5 Tekst

Tekstparametret er meget påvirket af de andre parametre, hvilket også ses i forbindelse med DBU's håndtering. DBU anvender i høj grad ord og tekst som sin semiotiske ressource gennem retorisk strategi, der betegnes som en historie/fortælling der støtter op om deres forståelse af krisen (Frandsen & Johansen 2010 s. 299). De artikulerer gennem hele konfliktforløbet en fortælling, der er i fire dele: 1) Fortællingen om en organisation i økonomiske og sportslige problemer. 2) Fortællingen om at være solidarisk og bidrage til fællesskabet. 3) Fortællingen om behovet for mere fleksibilitet omkring landsholdet. 4) Fortællingen om spillernes økonomiske forhold og tilbuddet om at spille på landsholdet. Alle fortællinger bliver adresseret i pressemeddelelse den 18. februar der udfolder konflikten, og hvor den aftale DBU tilbyder, bliver præsenteret (jv. Analyseafsnittet)

I den første fortælling bruger DBU deres regnskaber som billede på, at de er en presset organisation der har brug for en ny aftale, der ikke koster dem så meget, *"DBU har de seneste par år haft store underskud – hhv 9,6 millioner kroner i 2013 og 4,5 millioner kroner i 2014"*

(Hindby 2015) forklarer DBU i deres pressemeddelelse fra 18. februar. Billedet af regnskabet er den semiotiske ressource, og selve fortællingen om denne deres retoriske taktik.

I den anden fortælling bruger DBU solidaritet med fans og talenter for at forklare, hvorfor de ønsker nedgang i de økonomiske forhold for spillerne. DBU beskriver at de ønsker *"...at investere mere i talentudvikling og fanoplevelser, der er med til at styrke fremtiden for dansk fodbold"* (Hindby 2015).

Den tredje fortælling er behovet for en øget fleksibilitet i forbindelse med kommercielle aktiviteter. *"DBU ønsker at indgå aftalen direkte med spillerne for at have størst fleksibilitet, når spillerne skal deltage i arrangementer med fans og samarbejdspartnere"* (Hindby 2015) forklarer DBU i pressemeddelelsen. Her bliver fleksibiliteten billede på hvordan DBU ønsker, at Spillerforeningen ikke har så stor indflydelse på landsholdsspillerne i den tilbudte aftale.

Den sidste fortælling handler om landsholdsspillernes økonomiske forhold i fremtiden. De skiver i pressemeddelelsen at *”også med DBU’s tilbud til en ny aftale vil de danske spillere have de højeste aflønningssatser i Norden”* (PM18). Sådan tegnes et billede på en god aftale, i og med, at den er bedre end andres. DBU understreger de gode økonomiske forhold for landsholdsspillerne ved at forklare hvordan landsholdet er et ekstra tilbud til det normale arbejde i de enkelte klubber.

”Spillerne er ansatte i deres klubber, mens det at spille på landsholdet er et tilbud,”

(Wadland 2015).

DBU bruger en overordnet fortælling, som indfanger de andre fortællinger under sig, da de ønsker på at finde ud af hvilke spillere fortsat vil være en del landsholdet og dermed organisationen. De angiver deres deadline den 2. marts, og skriver i pressemeddelelsen *”Spillerforeningen har afvist vores tilbud, så derfor har vi set os nødsaget til at bede spillerne om at vurdere, om de fortsat vil stå til rådighed for landsholdet”* (PM18)

Som enden på tekstmodellen i den retoriske arena er det nærliggende at ligge en definition nedover den brugte krisekommunikation i konflikten. Dette gøres ud fra Coombs betegnelser for responsstrategier, hvor den anvendte krisekommunikationen for DBU kan beskrives som en syndebugsstrategi. Denne bliver af Coombs defineret ved, at man skyder skylden for konflikt/krise over på anden aktør end organisationen selv (Coombs 2015 s. 147). Dette kan ses ud fra overstående analyserede, at DBU kommunikerer ud fra, at det er Spillerforeningen og spillernes skyld, at der er konflikt, da de afviste tilbuddet og derved sige nej til at hjælpe en økonomisk trængt organisation ved at give mere fleksibilitet, nej til at hjælpe til med bedre talentarbejdet og fanoplevelser, plus et nej til at hjælpe landsholdet i de kommende kampe og alt dette på trods af at spillerne i forvejen har rigtig gode økonomiske forhold med høje lønninger.

Men det er ikke kun i det overstående, at DBU bruger syndebugsstrategien, for senere i konfliktforløbet hvor DBU beskylder Spillerforeningen for ikke at kommunikere ordentligt om konflikten: *”Spillerforeningen forvrænger fakta i debatten om en ny landsholdsaftale. I flere medier fremlægges det som om, at DBU ønsker at aflønne landsholdsspillerne forskelligt – samt at forhandlingerne i fremtiden skal være med de enkelte spillere. Begge dele er faktisk forkert og ligner en forvrængning af fakta fra Spillerforeningens side”*, forklarer DBU’s kommunikationchef på deres hjemmeside og skyder dermed skylden på spillerforeningen (Tulin 2015)

Det vigtigt at forstå, at den skitserede krisekommunikation er en eller flere beslutninger foretaget af DBU ud fra beslutningspræmisser eller tidligere beslutninger, og derfor valgt ud fra udvalg af andre alternative beslutninger. Dette har de gjort for at behandle nogle af de risici, der var forbundet med landsholdskonflikten. Her skal det dog betones, at ved at beslutte en behandling af risici, kommer DBU til at fordrer nye risikoelementer. Disse risikoelementer eller implikationer vil blive analyseret i den næste analyse.

5.4 Implikationerne ved håndteringen

Ifølge Coombs opstår en krise først når den behandles forkert (Coombs 2015 s. 3-5). Det er derfor efter at have opnået en forståelse for hvordan DBU igennem beslutninger om krisekommunikation håndterede konflikten, interessant at se på hvilke implikationer denne håndtering fordrede. Dette vil blive gjort ud fra se på hvordan beslutninger om håndteringen blev iagttaget af DBU's stakeholdere. Stakeholdere vil altid agere ud fra, hvorvidt de har tillid eller mistillid til organisationens beslutninger. Tillid/mistilliden kan påvirkes af mediernes vinklinger (videnskabsteori afsnit). Coombs SCCT teoriapparat vil blive inddraget for at give forståelse for implantationerne nærmere.

For at få en forståelse for hvilke implikationer håndteringen har fordret, er det vigtigt at få et syn for hvordan stakeholderne iagttog konflikten, eller det Coombs beskriver som krisetypen (Coombs 2015 s150). Krisetypen er ifølge Coombs normalt vurderet ud fra krisens trussel mod organisationens omdømme. Her bliver den brugt til at give en forklaring hvorpå implikationerne af DBU håndtering bliver, som de gør. Det er altid svært at vide hvordan en organisations omverden vil iagttage en krise (Coombs 2015 s 67) Men når der ses på hvordan de forskellige aktører i den retoriske arena analyse beskriver DBU's håndtering i konflikten, ligner det en krisetype som kan kaldes *organisatoriske ugerninger* (tekstmodel analyse afsnit). Dette på trods af, at konflikten egentlig kan beskrive som en fagforeningskonflikt, og den først bliver til en organisatorisk ugerning idet DBU udsender PM den 18. februar. Dermed er en af implikationerne af håndteringen at krisetypen ændrer sig, hvilket også fordrer et skift attributionen fra stakeholderne. For en organisatorisk ugerning er kendetegnet ved en ledelse, der tager en beslutning som de ved udsætter stakeholdere for risici eller velvidende bryder loven (Coombs 2015 s. 68). I landsholdskonflikten er det især lovgivningen, der bliver genstand for opmærksomhed fra omverdenen. For DBU bryder i princippet ikke nogen reel lovgivningen, da de i deres PM18 skriver, at de vil lave aftaler udenom

Spillerforeningen. DBU prøver at forhandle en aftale udenom landsholdsspillerne fagforening (Spillerforeningen), hvilket bryder med ”den danske model”⁴. Det betegnes blandt andet af arbejdsmarkedsforsker Flemming Ibsen *”Når DBU på den her måde går uden om spillernes fagforening, Spillerforening, sår de mistillid til hele forhandlingssystemet. Det er ikke kønt.”* (Brock 2015). Eller som Fernando Olsen, fodboldeksperter hos tv3sport, udtrykker det *”Man bryder med hovedprincip i dansk fodbold”* og fortsætter *”... man ikke bare gå ud og forsøge at ekskludere den anden forhandlingspart og gå autonomt ud til spillerne”* om DBU og deres PM18. februar og brevet til spillerne (Bilde 2015 3:30). Denne ugering medfører en stor attribution fra stakeholderne, der kommer til udtryk i deres opfattelse af ekstern kontrol, stabilitet og locus.

Det er selvfølgelig ikke ønskværdigt for DBU at deres stakeholdere betegner krisen som en organisationel ugering, for dette medfører, som det også ses i udtalelserne, at organisationen bliver tillagt stort ansvar for krisebegivenheden, da dette er en krise, der kunne være undgået ved det bevidste til valg den håndtering DBU laver (Coombs 2015 s 150).

Det ses i forrige analyse afsnit, at håndteringen kunne ses ud fra responsstrategierne syndebug og offer. Brugen af disse giver ikke de bedste implikationer for DBU, da som nævnt deres stakeholdere ser krisen som ugering udført af organisationen. Derfor bliver flere stakeholdere meget fortørnet over dette, blandt andet spillerne, som kaster sig ind i konflikten i form af Lars Jakobsen udtaler *”Vi skal til at droppe beskyddningerne og personangrebene. ”Vi skal til at gå efter bolden og ikke efter manden – for at blive i fodboldsproget”* (Bentsen 2015). Dette beskriver hvordan DBU ikke kan bruge Spillerforeningen som syndebug, for der bliver ikke ændret på, at Spillerforeningen kommer til at være forhandlere og fagforening for spillerne og at DBU ikke skal pege fingre af dem. Dermed får en stakeholder (landsholdsspillerne) mistillid til DBU og de beslutninger, de tager. Dermed er der en meget lille sandsynlighed for at landsholdsspilleren (stakeholderen) vil tage imod DBU’s landsholdsaftale forslag.

Som belyst i tekstmodellen bruger DBU en fortælling om det nye DBU som deres håndtering, at de vil være en del af noget større. Denne historie bliver ikke mødt med tolerance fra stakeholderne: William Kvist, landsholdsspiller, kalder i stedet fortællingen *”en del af noget mindre”* (Kvist 2015). Dermed henviser han til, at den fortælling DBU laver under konflikten ikke bidrager til forbedring

⁴ Den danske model er betegnelsen for det særlige danske system for regulering af løn- og arbejdsvilkår på arbejdsmarkedet gennem kollektive aftaler (<http://faos.ku.dk/arbejdsmarkedets-begreber/den-danske-model/>)

af stakeholderforholdet. I fortællingen prøver DBU også at henvise til deres historie i forbindelse med dårlige resultater og dårlig økonomi som katalysator for kommunikation. Fortælling af historien følges ikke af stakeholderne, der beskriver en krisehistorie, hvor DBU har gennemgået en lang række af konflikter og dårlige sager (Organisations profilafsnit). Dermed kommer krisehistorien til at skabe velcro-effekt til at forstærke skaden og hænge ved DBU's omdømme (Coombs 2012 s. 158)

DBU bliver på deres håndtering af konflikten klar over, at der udløses så et stort pres på organisationen, at de kommer i krise. Håndteringen af konflikten fordrer som tidligere belyst, at der opstår forskel mellem organisation og forventninger hos omverdenen, der eskalerer konflikten til det, der kan betegnes som krise (modsigelse og konflikt afsnit). For det er efter håndteringen eksemplificeret med pressemeddelelsen at eksperter på tv2sporten kalder det for en "kæmpe krise" (Staghøj 2015). Medier, eksperter og offentlige har stor attribution mod DBU, at de dels går uden om Spillerforeningen ved at kontakte spillerne direkte, men også at de ikke er afklarede med Spillerforeningen om, at de er i konflikt, det bliver blandt andet sagt på tv3sport "*man skal være enige om at være uenige*" (Bilde 2015 2:47).

PM18 og dennes indehold medvirker til, at DBU's stort anlagte show Dansk Fodbold Award bliver uden deltagere af dem, der egentlig skulle fejres, altså spillerne, da de vælger at boykotte showet, da de ikke vil bruges i kommercielle sammenhænge uden en ny landsholdsaftale. Dette bevirker at showet bliver erklæret som et "flopshow" (Olsen 2015 27. februar). Ydermere blev presset ikke mindre på DBU, da det kom ud, at man havde glemt at inviterer den danske landstræner Morten Olsen og hele hans trænerstab. Det skal pointeres, at dette nok ikke havde fået en god modtagelse - heller ikke uden konflikten, men som en konsekvens af konflikten blev denne fejl set som endnu et led i DBU's håndtering. (Wehlast 2015).

Konflikten afsluttes med at der laves en ny landsholdsaftale den 21. marts, men denne ender med at være langt fra den oprindelige aftale DBU havde tilbudt spillerne og Spillerforningen. Det bliver betragtet af flere stakeholdere, blandt andre sportsredaktør Allan Olsen på Ekstra Bladet som en klar sejr for spillerne og dermed Spillerforeningen "*Det var deres (DBU's red.) image, der led klart mest under forhandlingerne og indtrykket har klart været et presset DBU*" (Olsen 2015 21. marts). Aftalen blev ikke som DBU håbede på da de blandt andet ikke opnåede at få individuelle aftaler og håndteringen har fordret gevaldige ridser i DBU's brand, som det ses i de overstående implikationer.

De overstående implikationer er med til at stille spørgsmålstegn ved, om selve håndteringen har været den mest hensigtsmæssige, den har i hvert ud fra de overstående implikationer skadet deres omdømme. Derfor kan det være gavnligt at få vurderet krisekommunikationen overfor eksisterende teorirammer, hvilket det næste det sidste analyse afsnit skal hjælpe til.

5. 5Hvordan kan DBU's håndtering iagttages overfor anbefalinger

Som det ses i det overstående afsnit, så havde selve håndteringen af konflikten med Spillerforeningen en lang række konsekvenser. Som det tidligere er belyst beskriver DBU håndteringen af kriser som værende gjort ud fra erfaringer med lignende sager. Derfor er det spændende at iagttage hvordan deres håndtering har været i forhold til teoretiske anbefalinger, og om teorien kunne have afhjulpet nogle af implikationerne.

Jeg har taget udgangspunkt i Coombs og kondenseret hans anbefalinger til et skema, der skal være med til at belyse og vurdere hvordan DBU's håndtering har været overfor den teoretiske ramme. Herfra vil der blive analyseret mulige anbefalinger, der kunne have været nyttige til behandling af denne krise. Dermed skal disse kun ses som anbefalinger, der ikke direkte kan adopteres til andre kriser, og det er samtidig ikke muligt præcist at forudse krisers udformning (Luhmann). Det nedenstående skema er udvalgt af anbefalinger, der passer til casen og de udfordringer, der er forbundet hermed. Det er vigtigt, at skemaet ikke er lavet med noget overlagt bias. DBU's håndtering i de enkelte anbefalinger vil være rangeret på skala fra 1-5, hvor 5 er højest. En score på 5 antyder, at håndteringen følger Coombs anbefalinger i højeste grad muligt, og 1 følger anbefalingen i mindste grad. Der vil følge forklaringer med til samtlige rangeringer. Til sidst laves en sammenlægning til vurdering af håndteringen set sammenlagt.

Udvalgte teorianbefalinger	DBU's håndtering
Agerer hurtigt	3
Skal agerer åbent	4
Ager konsistent	5
Forstå rationel historie	2
Forstå krisehistorie	2
Forstå krisetypen	1

Undlad synde buks respons	1
Kunne skifte responsstrategier	1
Bruge Instruerende information	5
Bruge justerende information	2

Det bliver analyseret, at DBU agerer hurtigt på krisen. De reagerer meget hurtigt, da de finder ud af at en konflikt er uundgåelig med Spillerforeningen (interview:). Men i deres håndtering får de ikke analyseret alle de risici ved den hurtige udmelding (Coombs 2015 s 131). Den hurtige udmelding i form af PM18 og breve bliver som tidligere nævnt en katalysator for den meget negative omtale og presset på DBU (analyse del 1). Coombs anbefaler at reagere hurtigt, men at man også overvejer risici ved ikke at have fået indsamlet information nok om situationen (Ibid). DBU får 3 på skalaen, fordi den ellers hurtige reaktion kaster dem ud risikofyldt forløb (analyse del 1).

Åbenheden er for Coombs delt i tre (Coombs 2015 s. 134). DBU har været tilgængelig for medierne under hele konflikten. De har været meget åbne omkring at videregive information, de var meget opsøgende til medierne med nyheder, pressemeddelelser og udtalelser. De blev ikke taget i at sige noget forkert, og dette understregede Jakob Høyer at man prøvede at være meget faktuelle i kommunikationen (Interview). Da landsholdsaftalen var på plads den 21. marts kom det dog frem i Ekstra Bladet at *"I modsætning til de tidligere aftaler, så skal denne ikke offentliggøres i sin helhed"*. Dermed bliver DBU's åbenhed vurderet til en score på fire.

DBU leverer meget konsistent gennem hele konflikt-forløbet, de bruger de samme medier som deres pressemeddelelser, nyheder på nettet, udtagelser i medierne og twitter, hvor de besvarer henvendelser. Det er de eneste kanaler, der blev brugt til kommunikation viser, at ligesom de er konsistente om deres fortælling om det nye DBU i økonomiske problemer og satsningen på fan- og udviklingsarbejde, fortæller Jakob Høyer i interviewet *"der også under hele perioden kun tre der udtaler sig omkring konflikten i de forskellige kommunikationskanaler"* (interview 56). Dermed er talspersonerne også at betegne som meget konstante. Dermed rangeres det ved en femmer på skalaen og følger dermed Coombs anbefalinger til konsistensen og bygger troværdigheden op omkring deres kommunikation (Coombs 2015 s 133).

Som belyst i forlængelse af tekstmodellen brugte DBU syndesbuchsstrategien i forbindelse med konflikten (analyse af tekstmodellen afsnit), hvilket var en klar fejl i forhold til Coombs

betragtninger og gjorde også at DBU's stakeholdere så konflikten som en helt anden type. Samtidig ligger Coombs anbefalinger i ikke at bruge denne responsstrategi, da den kun gør ofre for krisen negativt stillet (Ibid 147). Dermed bliver det score et på skalaen.

Som det tidligere er belyst i analysedelen for tekstmodellen, så vurderer DBU krisen som fagforeningskonflikt og det kan man ud fra Coombs kalde en organisatorisk udfordring. Dette er ikke forkert, men den måde man behandlede denne fagforeningskonflikt ved at bruge syndebugsresponsstrategien gjorde, at konflikten ændrer sig til en organisatorisk ugerning, der dermed skal behandles og vurderes helt anderledes end det, DBU gjorde grundet stakeholderne attributioner. Dermed scorer DBU tre på denne anbefaling, da de aldrig opdagede den nye krisetypes opkomst.

Coombs betoner at det er vigtigt at kunne skifte responsstrategi, hvis opfattelsen af krisen ændrer sig (Coombs 2015 s. 150). DBU ville gerne holde sine argumenter konsistente (interview 57), derfor beholdt de også den samme responsstrategi hele vejen igennem forløbet. Dette er ikke så godt fordi med en uhensigtsmæssig strategi valgt fra starten af, og den blev kun endnu mindre hensigtsmæssig i det konflikten/krisen ændrede karakter til en organisatorisk ugerning, da stakeholdere har en endnu større attribution mod den, der forsager sådanne (Coombs 2015 s 150).

Instruerende informationer meget vigtige at komme ud til sine stakeholdere, for at de ved hvad skal gøre når der opstår en krise (Coombs 2015 s.142) DBU sørgede også for at informere sine tætteste stakeholdere. ”....så havde vi allerede orienteret vores lokalunioner og vores bestyrelse osv. så alle var orienteret om handlingsplanen” (interview: 30). Dette gjorde at man under konflikten stor set ikke hørte fra dem. Dermed ligger de sig op af Coombs anbefalinger opnår dermed fem på skalaen. Når det kommer til den justerende information fik man ikke beroliget og vist nok omsorg omkring landstræneren, der dels ikke blev inviteret til DFA (interview 93), men samtidig ikke fik meget information om hvilke spillere han råde over til de kommende landskampe. Dermed bliver det kun til en toer her.

Ud fra det overstående kan det understreges, at DBU ikke følger samtlige Coombs anbefalinger særligt tæt. Hvis dette sammenholdes med implikationerne for DBU kan det vurderes, at deres håndtering af landsholdkonflikten kunne have gjort nytte af noget inspiration fra teori til en mere hensigtsmæssig behandling, Samlet set fik DBU 26 ud af 50 mulige.

6.0 Konklusion

Jeg har gennem mit speciale har jeg forsøgt at besvare problemformuleringen: *Hvorledes har DBU i sagen omkring landsholdskonflikten handlet optimalt ud fra teoretiske betragtninger, og hvilke implikationer har deres ageren fordret?*

At DBU's konflikt med Spillerforeningen i foråret 2015 havde kriseliggende tendenser for DBU som organisation stod allerede klart i problemfeltet, og det er derfor spændende at se hvordan en organisation med så mange stakeholdere og så meget opmærksomhed håndterer en konflikt, der fodrer så meget negativ opmærksomhed.

Først og fremmest fik jeg analyseret mig frem hvordan landsholdskonflikten kunne iagttages som dobbelt krise, i den forstand den originale konflikt blive trumfet af en kommunikativ krise der opstår ved den måde DBU kommunikerer om konflikten.

For at komme nærmere den krisekommunikationen udviklede sig i forbindelse med konflikten blev teorien om den retoriske arena taget i brug. Kontekstmodellens multivokale tilgang hjalp til at få skitseret hvordan forløbet selve konfliktforløbet kunne beskrives, herunder de aktører der krisekommunikerede i arenaen. Her blev klart DBU's PM18 blev genstand for at en stor del af stakeholdere til DBU indtrådte i arenaen, blandt andet kommer deltagerne i den originale konflikt Spillerforeningen og landsholdsspillerne ind med egne kommunikationsbidrag og afsender krisekommunikation, der knyttede an til DBU's PM18 som krisekommunikations kæden. Medierne indtrådte også i arenaen, da de blev modtager af dels DBU's PM18 og af modkommunikationen fra Spillerforeningen og spillerne, det modtagende blev iagttaget af medierne og vurderet som værdig information, og dermed afsendt videre ud gennem artikler og udsendelser. Medierne indtrådte også i arenaen med brugte af eksperter til at kommenterer på konflikten med blandt andet arbejdsmarkedsforskere og kommunikationseksperter der kan krisekommunikation i arenaen. For dels at blive skarpere på hvordan omverdenen og DBU's interesser, fortolkninger strategi og kommunikative adfærd, her blev iagttaget interesserne var meget forskellige. Her blev også set på hvordan DBU's omverden betragtede konflikten organisatoriske ugering med DBU som værende den udøveren af ugeringen.

Efter konteksten blev der fokuseret på DBU's behandlinger af konflikten igennem den anden del af den retoriske arena, tekstmødelles deres håndtering, dette blev suppleret af Coombs krise respons teorier.

Med en skitseret af håndteringen fra DBU's var det derefter muligt forstå hvilke implikationer denne håndtering fordrede. Her blev set på hvordan omverdenen vurdere behandlingen. Her stod det klart at DBU sydebukssstrategi ikke passede med den måde hvorpå stakeholderne så konflikten som krisetype. Stakeholdere så konflikter som en organisation ugering udført af DBU, derfor var der en høj grad attribution mod DBU. Det blev klart at den frem analyserede responsstrategi sydebuk som det kan betegnet at DBU brugte i forbindelse med konflikten er med til at gøre k

Den ultimative implikation var at den endelige aftale der blev vedtaget mellem Spillerforeningen ikke blev sådan som DBU ønskede den, men de blev nødsaget til at gå på kompromis. Håndteringen i form at kommunikationen kom ind og overtog kun fordrede mere negativ omtale af DBU

For at besvare problemformuleringen fuldstændigt var det var vigtigt at finde det andet der kunne der kunne agerer det hensigtsmæssige, her blev de relevante dele af Coombs teoriapparat udvalgt til at skitserer en tjekliste i et skema der listede anbefaling og dermed vurderede DBU's håndtering herefter.

I skemaet scorede DBU's 26 ud 50 af hvilket kan siges at ligger i den lave ende, det skal her nævnes at samtlige elementer er vurderingen. En af hovedfaktorerne for at DBU scorer så lavt er at de ikke har formået at vælge en hensigtsmæssig responsstrategi, de har dels brugt en responsstrategi der ikke anbefales brugt af Coombs. Samtidig har de ikke formået at vurderer krisetypen og dennes attribution fra omverden. Samtidig med at deres historie kommer til at fungerer som en velcro af dårlig omtale i konflikten. Dermed kunne det for en organisation som DBU i en krise være hensigtsmæssig at overveje nogle af hans anbefalinger til håndtering.

Litteraturliste

Bøger:

Coombs, W. T. (2000): Crisis management: Advantages of a relational perspective. In: Ledingham, J. A., & Bruning, S. D. (Red.), *Relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations* (s. 73-93). Mahwah, NJ. Lawrence Erlbaum Associates.

Coombs, W. Timothy (2015): Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding, University of Central Florida Fourth edition. USA

Frandsen, F., Johanse, W. & Nielsen, A.E. (1997) International markedskommunikation i en postmoderne verden. Århus: Systime.

Frandsen F., Johansen, W. (2004) Hvor godt forberedte er de? En undersøgelse af danske mundigheders og virksomheders kriseberedskab. Handelsskolen i Århus. Rapport Fra Center for Virksomhedsstudier

Flybjerg, Bent, (2010) *De fem misforståelser om casestudiet* set den 4. maj 2016 på http://www.academia.edu/3426290/Fem_misforst%C3%A5elser_om_casestudiet

Heath, R. L., & Coombs, W. T. (2006). *Today's public relations: An introduction*. Thousand Oaks, California: Sage

Jesper Tække & Michael Paulsen (2008): *Luhmann og organisation* Forlaget Unge Pædagoger og forfatterne, København

Kvale, Steiner & Brinkmann, Svend (2009) *Interview* Gyldendal 2. udgave. København

Luhmann, Niklas (1999): Tillid – en mekanisme til reduktion af social kompleksitet. Hans Reitzels Forlag, København

Luhmann, Niklas (2000): *Sociale systemer* Hans Reitzels Forlag, København

Luhmann, Niklas (2002): *Massemediernes realitet*. Hans Reitzels Forlag, København

Luhmann, Niklas (2005): *Risk – Sociological Theory*. Aldine Transaction, Transaction Publication. New Jersey

Luhmann, Niklas (1997): *Begrebet samfund* i Niklas Luhmann; Iagttagelse og paradoks. Gyldendal, København

Qvirtrup, Lars 1998: *Det hyperkomplekse samfund*. Gyldendal. København

Hjemmesider:

Bilde, Mathias (2015 24. februar) Fodbolddebatten, set den 3. maj på <http://www.tv3sport.dk/fodbold/nyheder/se-hele-fodbolddebatten-fra-premieren-mandag/>
DBU (2011)

Bentsen, Bo (2015 1. marts) Lars Jacobsen til DBU: Der skal ske noget nu, set den 3. maj 2016 på <http://sport.tv2.dk/fodbold/2015-03-01-lars-jacobsen-til-dbu-der-skal-ske-noget-nu>

Berendt, Lars (2013, 22. november) *Claus-Bretton Meyer administrerende direktør i DBU*, set den 2. maj 2016 <http://www.dbu.dk/Nyheder/2013/November/CEO>

Berendt, Lars (2004) *Fodbolden Danmarks historie* set den 4. maj 2016 på http://www.dbu.dk/oevrigt_indhold/Fodboldens%20historie/fodboldens_danmarks-historie

Bach, Maria (2014) *Skal du tale om En Del af Noget Større, finder du de vigtigste fakta og budskaber herunder* set den 4. maj 2015.
<http://www.dbu.dk/Temaer/EDANS/Talepapir#0XyDOqPjXG1tYcav.99>

Brückmann, Peter (2015, 17. december) *Morten Olsen blev aldrig den største landstræner - læs hvorfor* set den 4. maj 2016 på <http://sport.tv2.dk/fodbold/2015-12-17-olsen-blev-aldrig-den-stoerste-landstraener-laes-hvorfor>

DBU (2014, 28. februar) *Bestyrelse* set den 4. maj 2016
http://www.dbu.dk/oevrigt_indhold/Om_DBU/DBUs%20sammensaetning/bestyrelsen

Hindby, Eva (2015, 18. februar) *Forhandlinger mellem DBU og Spillerforeningen strandet*, set den 2. maj 2016 http://www.dbu.dk/Nyheder/2015/Februar/forhandlinger_strandet

Pedersen, Jeppe (2015, 16. Marts) *Fransk fodboldforbund: Vi forventer Danmark stiller i stærkeste* set den 6 maj 2016 på <http://www.bt.dk/fodbold/fransk-forboldforbund-vi-forventer-danmark-i-staerkeste-opstilling>

Wadland, Jakob (2015 26. februar) *DBU og Spillerforeningen langt fra hinanden*, set den 2. maj 2016 på http://www.dbu.dk/Nyheder/2015/Februar/dbu_sf_langt_fra_hinanden

Højlund, Claus (2015 12. marts) *Stort overblik: derfor er DBU og spillerne stadig i konflikt* set den 2. maj 2016 på <http://sport.tv2.dk/fodbold/2015-03-12-stort-overblik-derfor-er-dbu-og-spillerne-stadig-i-konflikt>

Josevski, Aleksar (2015 31. december) *DBU's rædselsår: Trusler, boykot og EM-fiasko*
<https://www.dr.dk/sporten/fodbold/dbus-raedselsaar-trusler-boykot-og-em-fiasko>

Rasmussen, Nadia & Mogensen Martin (2016 29. februar) *Støjbjerg åbner fodboldprojekt for flygninge* set den 3. maj 2015, på

http://www.dbu.dk/Nyheder/2016/Februar/stoejbjerg_aabner_fodboldprojekt

DBU (2014) *En del af noget større* set den 2. maj 2016

http://www.dbu.dk/temaer/edans/om_edans.aspx

DBU kommunikation (2015, 24. marts) DBU og Spillerforeningen indgår nye landsholdsaftaler, set den 4 maj 2016 på http://www.dbu.dk/Nyheder/2015/Marts/dbu_spf

Henriksen, Troels (2015, 25. februar) Hovedsponsor truer DBU set den 2. maj på <http://jyllands-posten.dk/sport/fodbold/landshold/ECE7482022/Hovedsponsor-truer-DBU/>

Henriksen, Troels (2014, 9. september) *Ny DBU-top i opgør med tidligere ledelse* set den 5. september på

<http://jyllands-posten.dk/sport/fodbold/article6986116.ece>

Henriksen, Troels (2015, 23. februar) DBU-direktør tog på skiferie midt i konflikt set den 6. maj 2016 på

<http://www.jyllands-posten.dk/sport/fodbold/landshold/ECE7475384/DBU-direkt%C3%B8r-tog-p%C3%A5-skiferie-midt-i-konflikt/>

Spillerforeningen (2015, 26. februar) *Spillerne har samlet deres kommercielle rettigheder – deltager ikke i Dansk Fodbold Award* set den 2. maj 2016 på

<http://spillerforeningen.dk/presse/2015/spillerne-har-samlet-deres-kommercielle-rettigheder-deltager-ikke-i-dansk-fodbold-award>

Olsen, Allan (2015, 27. februar) *Midt i kæmpe krise DBU hylder sig selv i ligegyldigt flop show*, set den 3. maj 2016 på

<http://ekstrabladet.dk/sport/kommentarer/allanolsen/midt-i-kaempe-krise-dbu-hylde-sig-selv-i-ligegyldigt-flop-show/5460952>

Hindby, Eva (2015, 18. februar) *Forhandlinger mellem DBU og Spillerforeningen strandet*, set den 5. maj 2016, http://www.dbu.dk/Nyheder/2015/Februar/forhandlinger_strandet

Jensen, Kenneth (2014, 31. oktober) set den 4. maj 2016 på
<http://tipsbladet.dk/nyhed/landshold/aflyst-ingen-ligalandsholdstur-i-aa>

Skriver, Martin (2011, 11. april) *Rekord: 22.000 flere fodboldspillere*, set den 3 maj 2015, på
http://www.dbu.dk/Nyheder/2011/April/medlemstal_2011

Olsen, Allan (2015, 21. marts) *Spillerne sejrede i konflikten* set 5. maj 2015, på
<http://ekstrabladet.dk/sport/kommentarer/allanolsen/spillerne-sejrede-i-konflikten/5491918>

Spillerforeningen (2015, 26. februar) *Overraskende udmelding Fra DBU* set 5. maj 2016 på
<http://spillerforeningen.dk/presse/2015/overraskende-udmelding-fra-dbu/>

Wehlant, Mads Glenn (2015, 27. februar) *Hovsa, DBU: Glemte at invitere Morten Olsen* set 4 maj 2015, på
<http://ekstrabladet.dk/sport/fodbold/landsholdsfodbold/hovsa-dbu-glemte-at-invitere-morten-olsen/5462186>

Staghøj, Rasmus (2015, 15 marts) *Kæmpe krise: forhandlingerne er brudt sammen* Set 5. maj 2016 på
<http://sport.tv2.dk/fodbold/2015-03-15-kaempe-krise-forhandlingerne-brudt-sammen>

Ligetil (2013, 5 marts) *Nicklas Bendtner dømt for spritkørsel*, set den 4. maj 2016 på
<https://www.dr.dk/ligetil/indland/nicklas-bendtner-doemt-spritkoersel>

JP Landshold (2009, 8. september) *Tårnhøje seertal til VM-kampe* set 6. maj 2015 på
<http://jyllands-posten.dk/sport/fodbold/landshold/article4170535.ece>

FIFA (2016) *FIFA World ranking* set den 5. maj 2016 på
<http://www.fifa.com/fifa-world-ranking/index.html>

Brunn-Hansen, Kerstin (2014, 11. september) *Nu får DBU ny kommunikations-chef - her er fortidens DBU-brølere* set den 5. maj 2015 på <http://journalisten.dk/nu-faar-dbu-ny-kommunikations-chef-her-er-fortidens-dbu-broelere>

Twitter (2015) *#DBUkonflikt* set den 4. maj på <https://twitter.com/hashtag/dbukonflikt>

Twtter (2015) *#dbufodbold* set den 3 maj på <https://twitter.com/>

DBU (2014, 25 januar) *Årsraport 2014*, set den 4. maj 2016 på http://www.dbu.dk/~media/Files/DBU_Broendby/repraesentantskabsmoede/2014/Aarsrapport_2014.pdf

Hansen, Niels (2015 25. september) *Platini også fedtet ind i FIFA-skandalen: Men DBU holder fast*, Set den 5. maj 2016

<http://www.bt.dk/fodbold/platini-ogsaa-fedtet-ind-i-fifa-skandalen-men-dbu-holder-fast>

Rasmussen, Marta (2015, 5. marts) *DBU og Spillerforeningen strides om forhandlinger*

http://www.avisen.dk/spillere-dbu-holder-os-for-nar_312201.aspx

Tulin, Christina (2015, 27 februar) *DBU kritisere Spillerforeningen for at forvrænge fakta* set den 5 maj 2016 på

http://www.dbu.dk/Nyheder/2015/Februar/Solidarisk_Aftale

DBU Kommunikationen (5. Marts 2015) *DBU undrer sig* set 4 maj 2016 på

http://www.dbu.dk/Nyheder/2015/Marts/dbu_undrer_sig

Nord, Mark (2015, 18 februar) *Kommunikationsekspert: Ligner en taber sag for DBU* set den 3 maj 2016 på <http://www.dr.dk/sporten/fodbold/landsholdet/kommunikationsekspert-ligner-ikke-en-vindersag-dbu>

Brock, Jeppe (2015 18 februar) *Forsker: DBU bruger ufine metoder i lønstrid* set den 6 maj 2016 på

<http://politiken.dk/sport/fodbold/ECE2552845/forsker-dbu-bruger-ufine-metoder-i-loenstrid/>

Ritzau (2015 3. marts) DBU har fået tilsagn fra nogle spillere - men ingen underskrifter set den 5 maj på <http://sport.tv2.dk/fodbold/2015-03-03-dbu-har-faaet-tilsagn-fra-nogle-spillere-men-ingen-underskrifter>